به نام خدا

روزی روزگاری برای ارزش آفرینی و ارائه راه حل های جدید به مسائل تکراری قدیمی با هدف افزایش کارایی تصمیم به ایجاد این راه حل ها نمودیم

مسائل قدیمی مانند نیاز به پناهگاه ثابت و طولانی، بعد از اکتشاف کشاوزی قدمتی به قدمت اولین شهرهایی که انسان یکجانشین شد یعنی در حدود 9000 سال پیش دارد، مانند شهرهای اولیه مثل Çatalhöyük در ترکیه تا شوش و اصفهان و دیگر شهرهای قدیمی کره زمین.

مسائل قدیمی مانند خرید و فروش جهت مصرف یا کسب درآمد و رهن اجاره این اقامتگاه ها برای یک هفته تا چند سال و برای کاربری هایی از مسکونی تا مغازه و دفتر کار تا اقامت گاه تفریحی و داد و ستد کسب و کار به صورت یکجا

مسائل قدمی مثل داد و ستد این اقامتگاه ها یا خانه ها و حجره ها

میخواهیم برای این مسئله راه حلی بر پایه اینترنتی که باعث جابجایی مرزهای فضا و زمان شده است ارائه دهیم و احتمال میدهیم این راه حل حداقل تا دوسال آینده 2 میلیارد دلار ارزش آفرینی کند

هرچه دنیا شبکه تر و متصل تر شود کسب و کارهایی که بر پایه مدل کسب و کار پلتفرم شکل گرفته اند در دنیای رقابت کسب و کار پیروز خواهند شد

در سال 2014 از پنج شرکت برتر دنیا بر اساس میزان دارای و ثروت 3 تا از آنها مدل کسب و کار پلتفرم را پیاده سازی کرده بودند ( اپل و گوگل و ماکروسافت) در سال 2020 هر پنج شرکت برتر مدل کسب و کار پلتفرمی داشتند ( فیسبوک، اپل، آمازون ، ماکروسافت و آلفابت-گوگل) و برخی با ارزشی بالاتر از 1000 میلیارد دلار هستند

در مدل کسب و کار پلتفرم از روش های نوین یا تکنولوژی برای ارتباط ادم ها ، سازمان ها و منابع در یک اکوسیستم تعاملی استفاده میشود که در آن مقدار شگفت انگیزی ارزش میتواند خلق و تبادل گردد

کدام صنایع و بازارها برای ایجاد کسب و کار پلتفرمی مناسب است؟

* صنایع با واسطه های غیر قابل مقیاس پذیر و گران مانند دفاتر املاک در صنعت املاک
* صنایعی که بازار آنها توسط موقعیت های جغرافی یا دسته بندی جداجدا شده است و جمع اوری آنها توسط زیرساخت اینترنتی پلتفرم وجود دارد مانند پلتفرم املاکی که هزاران ملک را در اکوسیستم خود به خریداران و دیگر ارائه دهندگان خدمات متصل میکند
* تئوری اقتصاد پیشنهاد میدهد که بازار های منصفانه و کارا به دسترسی مشارکت کنندگان به اطلاعات برابر درباره کالا و خدمات و قیمت ها و دیگر متغیرهای ضروری بستگی دارد ولی در بسیاری از بازارهای سنتی مانند املاک ، دلال ها و دفاتر املاک اطلاعات بسیار بیشتری نسبت به شرایط و تاریخچه ملکی که میفروشند دارند ولی پلتفرم ها این اطلاعات جزئی را باهزینه بسیار کمتر در اختیار خریدار یا فروشنده میگذارند

مدل کسب و کار پلتفرم چیست؟ پلتفرم یک مدل کسب و کار بر پایه توانمند سازی ایجاد و انجام تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده خارج از کسب و کار است، پلتفرم ها زیر ساخت باز و مشارکتی برای تسهیل این تراکنش ها فراهم میکنند و قوانین و چارچوب هایی را برای انجام این تراکنش ها ارائه میدهند

هدف پلتفرم فراهم کردن امکان تطابق بین تولید کننده و مصرف کننده مناسب است و ایجاد زیرساخت برای تسهیل تبادل کالا و خدمات و ارزهای ارزشمند برای طرفین میباشد که نتیجه آن ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگان است

امروزه پلتفرم ها قدرت گرفته از اینترنت و تکنولوژی مرزهای فضا و زمان را محو کرده اند و با استفاده از نرم افزارهایی که تطابق را دقیق تر و سریع تر و آسان تر از همیشه کرده اند نتایج شگفت انگیزی ارائه میدهند

در مقابل پلتفرم ها کسب و کارهای سنتی وجود دارند که محصول را طراحی و تولید میکنند و سپس برای فروش و تحویل سرویس سیستم هایی طراحی میشود و در نهایت مشتری خودش را نمایش میدهد و محصول را میخرد مانند ایجاد کارخانه و تولید محصول و سپس بازاریابی و فروش آن.ولی در کسب و کارهای پلتفرمی یک کاربر هم میتواند تولید کننده باشد و هم مصرف کننده و توسط منابعی که توسط پلتفرم فراهم شده به هم متصل شوند و تبادل ارزش و تراکنش انجام دهند. تفاوت مهم این است که پلتفرم مالک واحد های تولید شده نیست.

برای مثال صنعت موبایل و دستگاهای مجهز به اندروید که مصرف کننده هم میتواند از ارزشی که توسط خود پلتفرم ارائه شده مانند قابلیت عکس برداری و تماس صوتی استفاده کند، هم میتواند از ارزشی که توسط توسعه دهنده قابلیت های پلتفرم ایجاد شده مثل نرم افزارهای کاربردی مانند حسابداری و شبکه اجتماعی و پیام رسان ها استفاده کند

چرا پلتفرم ها در هر صنعتی وارد میشوند دیگر کسب و کارهای سنتی را مغلوب میکنند؟

1. با حذف و جابجایی واسطه ها کسب و کار مقیاس پذیر میشود: کسب و کارهای سنتی حول محصول ایجاد شدند طوری که محصولات و خدمات یک طرف طراحی و ساخته میشوند و در طرف دیگر توسط مصرف کننده استفاده میشوند و این ارزش توسط واسطه های غیر کارا و غیر بهینه و غیرمقیاس پذیر و فرایندهای زمان بر و وابسته به نیروی کار جابجا میشوند. ولی پلتفرم ها مثلا با دریافت بازخورد در لحظه از کل جامعه مصرف کننده باعث تغییر واسطه ها میشوند همچنین به مصرف کننده حق انتخاب آزادتری می بخشد
2. دوم ارائه منابع جدید برای تولید یا مصرف ارزش: پلتفرم با سرعتی که کسی در سایت ثبت نام کند میتواند منابع عرضه خود را گسترش دهند حتی بدون اینکه یک واحد ارزش را تصاحب کند و مالکیت آن را داشته باشد ، ولی در مدل کسب و کار سنتی برای تولید واحد ارزش باید از خط تولید تا کانال های تحویل و بازاریابی و مدیریت منابع اولیه را داخل شرکت انجام دهند. در پلتفرم مصرف کننده میتواند عرضه کننده نیز باشد. درگذشته وسایل و منابع بدون استفاده را میتوانستیم به نزدیکان و همسایه ها قرض دهیم ولی امروزه به وسیله بیمه نامه های پیش فرض و سیستم های اعتباردهی که رفتار خوب را ترویج میکنند میتوان وسیله ها و ارزش ها را به اشتراک گذاشت و هزینه اعتبار سنجی و خطر تراکنش را کاهش داد
3. سوم گرفتن بازخورد از جامعه با استفاده از ابزارهای مبتنی بر داده : امروزه پلتفرم ها نشانه های کیفیت محصول و محتوا یا اعتبار سرویس دهنده را به وسیله بازخورد ها جامعه مصرف کننده پلتفرم بدست می آورند که باعث میشود تراکنش های بعدی با کیفیت تر و قابل اطمینان تر شود در حالی که کسب و کارهای سنتی از سامانه های کنترل مانند کنترل کیفیت و بازرسی که هزینه بر و غیر قابل مقیاس پذیر بود استفاده میکردند. همچنین گرفتن بازخورد از مصرف کننده، یافتن واحد محصول مورد نیاز او را آسان تر میکند و معمولا واحد های ارزش با بازخورد منفی از پلتفرم حذف میشوند
4. عملکردهای شرکت ها از درون به بیرون تغییر یافته : مثلا عملکرد تبلیغاتی امروزه توسط مصرف کننده منتشر میشود یا مدیریت مشتری در سطح شبکه های اجتماعی و داده های کلان صورت میگیرد یا مدیریت عملیات به مدیریت منابع خارجی شرکت که معمولا کنترل مستقیمی روی آن ندارد تغییر یافته است.مهم تر اینکه جامعه مشارکت کنندگان این منابع را تامین میکند بنابراین قابلیت رشد بسیار سریع تری نسبت به کسب و کارهای سنتی دارند

وجه مشترک تمام پلتفرم ها چیست؟ تمام پلتفرم ها صرف نظر از صنعت فعالیت دارای تطابق واحد های ارزش و تسهیل تراکنش بین تولیدکننده و مصرف کننده هستند. تراکنش شامل تبادل کالا و خدمات و ارزهای ارزشمند طرفین است تا بدین وسیله برای جامعه ای که در آن پلتفرم مشارکت میکنند ارزش ایجاد شود

اثر شبکه چیست؟ بدانیم اثر شبکه مثبت قدرت اصلی رقابتی و منبع اصلی ارزش افرینی در کسب و کارهای پلتفرمی است

اثر شبکه به تاثیر افزایش تعداد کاربران بر ارزشی که هر کاربر از شبکه دریافت میکند میگویند، اگر با افزایش کاربران ارزش بیشتری برای یک کاربر ایجاد شود اثر شبکه مثبت ایجاد شده و اگر با افزایش کاربران احتمال دریافت ارزش برای یک کاربر کمتر شود اثر شبکه منفی ایجاد شده است که باعث ترک یا کمتر شدن مشارکت مصرف کننده و تولید کننده از پلتفرم میگردد.

اثر شبکه در پلتفرم املاک چطور است؟ زمانی که مالکان ثبت نام میکنند و وسعت جغرافی یا دسته بندی برای دسترسی به واحد های ارزش بیشتر میشود ، مصرف کننده و خریدان به دوستان خود درباره این خدمات اطلاع میدهند و حتی برخی ازین خریداران ملک خود را برای فروش دوباره ثبت میکنند در نتیجه امکان خرید های بهتر برای مصرف کننده و خریداران بیشتر میشود و زمان انتظار فروش واحد کمتر میشود یعنی فروشنده در مدت زمان مشابه میتواند با کاهش قیمت خود تعداد بیشتری واحد بفروشد یا خرید کند و این کاهش قیمت باعث افزایش تعداد مصرف کننده میشود و تعداد مصرف کنندگان زمان فروش را بیش از پیش کمتر میکند و برخی از ان ها واحد ارزش خود را دوباره برای فروش ارائه میدهند در نتیجه تعداد کلی فروش و تراکنش ها بیشتر میشود و این چرخه ادامه پیدا میکند و عمیق تر میشود، البته قیمت مسکن همواره تابعی از نرخ تورم عمومی باقی میماند. اما پلتفرم در بلند مدت روی آن تاثیر میگذارد و نرخ آن را شاید تعدیل کند و کاهش دهد

در عصر صنعتی قرن بیستم منوپلی های غول پیکر و شرکت های انحصاری بر اساس اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه ساخته شدند که رشد آنها برپایه بهینه سازی فرایند تولید باعث کاهش قیمت هر واحد محصول میشود و با افزایش تعداد محصولات تولیدی قیمت آنها بیش از پیش کاهش می یابد. هرچه شرکت بزرگتر شود هزینه تولید و بازاریابی و پخش(هزینه ثابت برای تولید هر واحد محصول) کمتر میشود . این مارپیچ مثبت باعث بزرگتر شدن شرکت تا جایی میشود که یا دولت آن را از ریل و مسیر رشد خارج کند یا روش نوین و تکنولوژی جدید روش قدیمی را کنار بگذارد

اما در عصر ارتباطات ابتدای قرن بیست یکم منوپلی های مشابه با استفاده از اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا به وجود آمدند که با بهینه سازی در شبکه ها اجتماعی و جمع آوری داده های تقاضا و توسعه نرم افزار و دیگر مفاهیم که شبکه بزرگتر را برای کاربرانش ارزشمندتر میکند سریع رشد میکنند. اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا منبع اصلی اثر شبکه مثبت است که این نیز منبع اصلی کسب وکارهای موفق پلتفرمی می باشد

برای درک بهتر اثر شبکه شبکه تلفن را در نظر بگیریم، شبکه تلفن به صورت غیر خطی رشد میکند و هرچه تعداد مشترک ها بیشتر شود ارتباطات بیشتری برای مشترک ها فراهم میشود

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 100 | 12 | 4 | 2 | 1 | تعداد تلفن |
| 5000 | 60 | 6 | 1 | 0 | تعداد ارتباطات |

با یک خط تلفن هیچ ارتباطی شکل نمیگیرد و تنها با 100 عدد تلفن حدود 5000 ارتباط احتمالی قابل شکل گیری است

رشد اثر شبکه باعث غلبه بر بازار میشود زیرا خریدارها و مصرف کنندگان جدید وارد بازار میشوند که توسط گروه های دوستان فعال در شبکه جذب شده اند. اگر قیمت هم کاهش پیدا کند که معمولا بر اثر نبوغ تکنولوژی یا افزایش تولید یا کاهش زمان مصرف واحد تولید شده این اتفاق می افتد، در کنار اثر شبکه باعث غلبه بر بازار میشود

خریدارها فروشندگان را جذب میکنند و برعکس، مسافرها میزبان های اقامتگاه ها را جذب میکنند و برعکس. پس منطقی است اگر یک طرف شبکه دوسویه مصرف کننده – تولید کننده را با صرف هزینه جذب کرد مانند دادن تخفیف یا کوپن رایگان که بعدا این مشارکت کنندگان قیمت کامل خدمات را پرداخت خواهند کرد.

روش های رشد و کسب سهم بازار در پلتفرم چگونه است؟به وسیله اثر قیمت و اثر برند و اثر شبکه و بازاریابی ویروسی هرچند دوروش آخر مهم تر است

اثر قیمت کاهش قیمت محصول و خدمات تا مرز رایگان برای گرفتن سهم بازار است مثل کوپن دادن یا تخفیف دادن، ولی مسئله اینجاست که اثر قیمت ناپایدار است و به محض اتمام تخفیف ها یا ارائه قیمت های بهتر توسط رقیبان ، این کاربران ناپدید میشوند. به طور معمول یک تا دو درصد مصرف کنندگان به مشتری تبدیل میشوند و کامل پرداخت میکنند پس باید به میلیون ها مصرف کننده قبل از اثر بخشی این روش رسیده باشیم ، هم چنین مدل رایگان بار اضافی به منابع شبکه تحمیل میکند

اثر برند ماندگار تر است، این اثر زمانی پدیدار میشود که مردم یک نام تجاری را با مفهوم کیفیت در ذهن خود مرتبط سازند، ولی مسئله اینجاست که اثر برند مانند اثر قیمت به سختی ماندگار است و به شدت گران است. مانند تبلیغات از طریق رسانه ها یا استخدام بازیگران به عنوان سفیر برند به ازای دادن سهم شرکت.

اثر برند و اثر شبکه جایگاه خود را در استراتژی فاز استارت آپ دارند ولی تنها اثر شبکه مثبت چرخه ماندگاریِ کاربران را ایجاد میکند و کاربران بخاطر ارزش خود شبکه در پلتفرم می مانند و مشارکت میکنند

ابزار مکمل رشد و بازارسازی و گرفتن سهم بازار، بازاریابی ویروسی است که به تمایل یک ایده یا برند برای چرخیدن و دست به دست شدن بین کاربران اینترنت به صورت سریع و گسترده گفته میشود.به جزئیات بعدا میپردازیم.

بازاریابی ویروسی میتواند مردم را جذب شبکه کند ( مانند یک فایل زیر قیمت ارزشمند در پلتفرم املاک یا اقامتگاه کمیاب و ارزان که توسط دوستان به ما معرفی میشود) ولی اثر شبکه این دوستان را در پلتفرم نگه میدارد. بازاریابی ویروسی درباره جذب مردم بیرون شبکه و تشویق ورود آنها به شبکه است و اثر شبکه درباره نگه داری کاربران داخل شبکه و تشویق ماندگاری و مشارکت آنها با ایجاد ارزش بین آنها است

ابزارهای توسعه و گسترس اثرات شبکه : ورود بدون اصطکاک و ؟

از انجا که اثر شبکه به اندازه شبکه بستگی دارد در نتیجه پلتفرم های کارا باید بتوانند سریع و کارا اندازه خود را گسترش دهند و مقیاس پذیر باشند که در نتیجه آن ارزش آفرینی خود را بخاطر اثرات شبکه بیشتر کنند. نکته مهم اینجاست که دوطرف بازار باید مثیاس پذیر باشند و مثلا استفاده از کارمندان داخل شرکت برای ویرایش یا کنترل یا حتی تولید واحد ارزش قابل مقیاس نیست

اولین روش ورود بدون اصطکاک یعنی توانایی کاربران برای جذب شدن سریع و ساده به پلتفرم و توانایی آنها برای شروع مشارکت در ساخت واحد ارزشی است که پلتفرم زیر ساخت آن را فراهم کرده و آن را تسهیل نموده است همچنین توانایی مصرف و تراکنش ساده کاربران میگویند

در برخی پلتفرم ها نیاز به استخدام نیروی ماهر نیست زیرا که مشارکت کنندگان برای دستیابی به جایزره و اعتبار باهم رقابت میکنند همچنین نیاز به بازاریابی نیست زیرا نیروهای ماهر به دوستان خود برای خرید محصول و رای دادن به آنها ارتباط برقرار میکنند همچنین به پیش بینی فروش نیازی نیست زیرا مشتری با سیستم های بازخورد و رای دهی اعلام میکند که چه نیاز دارد

باید توجه داشت دوطرف شبکه متناسب رشد کند مثلا یک راننده و هزاران مسافر معنی نمیدهد و برای تعادل اگر یک طرف بیشتر رشد کرد ، دادن کوپن و تخفیف به گروه دیگر برای جذب مشارکت کنندگان روش خوبی است. همچنین دوطرف باید قابلیت تغییر نقش بین مصرف کننده و تولید کننده را به راحتی داشته باشند تا به رشد اثر شبکه کمک کند. برای مثال اوبر بین مسافرها راننده جدید جذب میکند یا ایربداندبی از بین مسافرها میزبان جدید جذب میکند

دلایل اثر شبکه منفی و روش اصلاح آن : اثر شبکه منفی زمانی رخ میدهد که رشد شبکه بجای افزایش تطابق بیشتر بین مصرف کننده و تولیدکننده باعث افزایش مشکل در یافتن بهترین تطابق شود . به همین خاطر در این موارد باید ورود بدون اصطلاک باید همراه روش های اصلاحی که شامل فیلتر و کنترل و محدود کردن کاربرانی در فعالیت هایی است که در آن مشارکت میکنند یا ارتباطی که با دیگر کاربران و مشارکت کنندگان شکل میدهند . این چارچوب ها باعث افزایش کیفیت پلتفرم میشود و کاربران تطابق هایی که بیشترین ارزش و احتمال تراکنش موفق را برای آنها ایجاد میکنند به راحتی پیدا میکنند. برای مثال اطلاح چند سطی در پلتفرم املاک که بعد از جمع آوری داده های دقیق از وضعیت ملک یا مالک میتواند با توجه به نیاز های مصرف کننده مانند فیلتر های جغرافیا و قیمت سطح اول تطابق را انجام داد و سپس در سطح دوم توسط الگوریتم ها تشخصی داد مصرف کننده به دنبال چه املاکی است و کدام املاک برای او ارزشمند تلقی میشود و واحد های ارزش مطابق را به او نشان داد و الگوریتم در نتایج جستجو خود تولید کننده نامناسب را نمایش نمیدهد به این شکل مصرف کننده چیزی که میخواهد پیدا میکند و برای تولید کننده نامناسب مزاحمت ایجاد نمیشود و از پیشنهاد های نایجا محافظت میشود و نتیجه برد برد میشود البته تمام واحدهای ارزش با جستجوهای دقیق قابل یافتن هستند . در این حالت شاید مصرف کننده به بهترین واحد ارزش نرسیده باشد ولی به تطابقی دست میابد که موفق است و در نهایت رضایت اورا بیشتر میکند. داده های بیشتر باعث ایجاد دقت بالاتر فرآیند های اصلاحی تطابق بین واحد های ارزش و کاربران میشود

اثر شبکه در بازارهای دوسویه با چهار روش ممکن است اتفاق بیافتد

|  |  |
| --- | --- |
| اثر شبکه مثبت در یک طرف بازار (مصرف کننده بر مصرف کننده یا تولید کننده بر تولید کننده) | اثر شبکه منفی در یک طرف بازار (مصرف کننده بر مصرف کننده یا تولید کننده بر تولید کننده) |
| اثر شبکه مثبت در یک دو طرف بازار (مصرف کننده بر تولید کننده و برعکس) | اثر شبکه منفی در یک دو طرف بازار (مصرف کننده بر تولید کننده و برعکس) |

اثر شبکه باعث تغییر ساختار شرکت و مجموعه میشود

در عصر ارتباطات شرکت ها موفق بر روی اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه استوار هستند و ارزش آن ها بخاط جوامع و انجمن هایی است که به آنها خدمت میکنند برای مثال دلیل خرید 1 میلیارد دلاری اینستاگرام سی کارمند آن یا دلیل خرید 19 میلیارد دلاری واتس آپ پنجاه کارمند آن ها توسط شرکت پلتفرمی رسانه ای فیسبوک نبوده است و دلیل آن اثر شبکه ای بوده که دو شرکت ساخته اند . ارزش شرکت های پلتفرمی را عملیات معمول حسابداری مشخص نمیکند ولی بازار سهام به خوبی این ارزش گذاری را انجام میدهد

اول مدیریت منابع از دورن به بیرون هدایت میشود

دوم نواوری از واحد R&D به نوآوری باز هدایت میشود

تولید از درون به بیرون هدایت میشود

تمرکز از فرآیند ها مالی و حسابداری به سمت تاثیر روی منابع بیرونی میرود

انواع شرکت ها بر اساس فعالیت اقتصادی سازندگان دارای مثل شرکت خودرو سازی دوم ارائه دهندگان خدمات که کارگران را برای ارائه خدمات به مشتری استخدام می کنند سوم سازندگان تکنولوژی و روش های جدید برای مسائل قدیمی مثل توسعه دهندگان و فروشنده های دارایی های فکری مثل نرم افزار و بیوتکنولوژی چهارم هماهنگ کنندگان شبکه مثل پلتفرم که شبکه هایی توسعه میدهند که مردم و شرکت ها باهم ارزش ایجاد میکنند

برای کاهش اثرات شبکه منفی باید کیفیت را اصلاح کرد توسط کنترل و فیلتر و محدودیت دسترسی

اصول طراحی ساختار پلتفرم های موفق

چطور یک پلتفرم بسازیم که مشارکت ایجاد کند و مقدار قابل توجهی ارزش برای کاربرانش به ارمغان بیاورد ؟ چه ابزارها و سرویس هایی قراردهیم که تراکنش برای تولید کننده و مصرف کننده پاداش دهنده باشد؟ و سریع قابل توسعه باشد و اثر شبکه مثبت را تقویت کند؟

برای طراحی میتوان از پلتفرم های دیگر الگوبرداری کرد ولی این روش شکست میخورد زیرا دوبازار شبیه هم نیستند . بهترین روش برای شروع طراحی تمرکز روی اصول است. پلتفرم دقیقا چیکار میکند و چطور این کار را انجام میدهد؟

پلتفرم تولید کننده را به مصرف کننده متصل میکند و به آنها اجازه تبادل ارزش میدهد و برخی پلتفرم ها اجازه ارتباط مستقیم را میدهند مثل شبکه های اجتماعی و برخی هم ارتباط مستقیم را تسهیل نمیکنند ولی راه های دیگری برای تبادل ارزش ایجاد میکنند. ترامش ها در پلتفرم مثل هر تراکنش دیگر در دنیای واقعی است . هر تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده شامل تبادل سه چیز است: اطلاعات و مشخصات و جزئبات ، کالا و خدمات ، شکلی از ارز رایج مانند توجه ایاد احساس مهم بودن در طرف مقابل یا پول که باعث ایجاد رضایت طرف مقابل میشود

تبادل اطلاعات : چه جارزن در بازارچه چه نتیجه جستجو در موتور های جستجوی فروشگاه های خورده فروشی الکترونیکی کالا ها و خدمات موجود را نمایش میدهند . هر تراکنش پلتفرم با تبادل اطلاعات آغاز میشود و حتی برخی پلتفرم ها تبادل اطلاعات را هدف وجودی خود قرار میدهند مثل سایت پاسخ و پرسش یا وبلاگ . امام حتی پلتفرم هایی که هدف آنها تبادل کالا و خدمات است باید تبادل اطلاعات را فراهم کنند . پلتفرم های حمل و نقل دردسترس بودن راننده را در برابر درخواست مسافران نشان میدهد

هر تبادل اطلاعات در هر تراکنش در خود پلتفرم صورت میگیرد

هر تراکنش با تبادل اطلاعات شروع میشود و این اطلاعات طرفین را توانا میکنند که تصمیم بگیرند که آیا و چطور در تراکنش شرکت کنند

تبادل کالا و خدمات : در نتیجه تبادل اطلاعات طرفین شاید تصمیم بگیرند که کالا و خدمات باارزش خود را تبادل کنند . در برخی مواقع تبادل کالا و خدمات و واحد ارزش در خود پلتفرم صورت میگیرد مثل فیسبوک یا ویدئو در پلتفرم های رسانه ای . هرچیز که بین مشارکت کنندگان تبادل شود واحد ارزش نامیده میشود . مثل در آپ ورد کاربران میتوانند کار و خدمات خود را توسط ابزارها داخل پلتفرم جابجا کنند در برخی مواقع هم کالا و خدمات خارج پلتفرم تبادل میشود هرچند اطلاعات تحویل و رساندن محصول شاید در پلتفرم دنبال شود و درون پلتفرم تبادل شود . مثلا سرویس های اوبر توسط ماشین های واقعی در خیابان انجام میشود

تبادل پول و توجه و ارزهای اجتماعی : وقتی کالا و خدمات بین مشارکت کنندگان تبادل و تحویل میشود آنها معمولا با نوعی ارز رایج آن را پرداخت میکنند . در بسیاری موارد این همان پول رایج است مثل کارت اعتباری و یا پول نقد

اگرچه انواع دیگر ارزش دردنیای پلتفرم وجود دارد که مصرف کننده به تولید کننده پرداخت میکند مانند توجه کردن به واحد ارزش در توییتر و فالور های فیسبوک که در نتیجه به تولید کننده ارزش اضافه میشود مثلا اگر تولید کننده سیاست مدار یا رهبر کسب و کار باشد به شکل تاثیر گذاری به عنوان رهبر فکری خود را نشان میدهد و اگر هنر مند باشد به شکل افزایش طرفداران یا به شکل افزایش کمک کردن و پیشرفت اعتبار و مقبولیت سرویس دهنده پرداخت میشود

بنابرایت توجه، شهرت، تاثیر گذاری یا اعتبار و دیگر اشکال توجه و ایجاد حس مهم بودن به عنوان پول رایج میتواند پرداخت شود و در حساب تولید کننده ذخیره شود . برخی پلتفرم تبادل پول داخل پلتفرم صورت میگیرد مثل سرویس های حمل و نقل که سوریس دهی توسط خودرو بیرون پلتفرم است ولی پرداخت درون پلتفرم اتفاق می افتد

توانایی پلتفرم در کسب درآمد ارتباط مستقیمی به داخلی سازی تبادل وجه و ارز رایج دارد . معمولا پلتفرم هایی که میتوانند تبادل پول را داخلی سازی کنند درصدی از آن را به عنوان فی کسر میکنند . ولی آنها که مثلا توجه و احساس مهم بودن را داخلی سازی میکنند میتوانند از اشخاص ثالث برای دسترسی به این گروه ها کسب درآمد کنند. مثل بازاریابی که راضی است به فیسبوک بابت توجهی به نوع خاصی از پست میشود پول پرداخت کند

هدف پلتفرم گرداوری تولید کننده و مصرف کننده و توانمند سازی آنها برای مشارکت این سه شکل از تبادل است. پلتفرم زیرساختی می سازد که مشارکت کنندگان به آن متصل میشود و با ابزار ها و قوانینی که پاداش دهنده است شروع به تراکنش میکنند

تراکنش اصلی و مرکزی و دلیل وجود پلتفرم

این تراکنش مهم ترین فعالیت پلتفرم است و دلیل جذب بیشتر کاربران در ابتدا میباشد. تراکنش اصلی شامل سه جز مهم است که شامل مشارکت کنندگان، واحد ارزش، فیلتر برای تطابق می باشد. تراکنش اصلی باید برای کاربران ساده و جذاب و ارزشمند باشد.هدف اصلی پلتفرم تسهیل تراکنش اصلی است

مشارکت کنندگان: به صورت اصولی به دودسته تولید کننده و مصرف کننده تقسیم میشوند . نکته اینکه هر کاربر میتواند در اکوسیستم پلتفرم نقش های متفاوتی بازی کند مثلا میتواند در یک زمان یا مهمان با میزبان در پلتفرم های اجاره کوتاه مدت . البته تولید کننده و مصرف کننده میتوانند گروهی از کاربران برای نماینده یک نقش باشند مانند یک برند یا شرکت یا مجموعه افراد یا شخص منفرد ولی نقش ها به عنوان تولید کننده و مصرف کننده و توسعه دهنده یکسان می ماند

واحد ارزش: هر تراکنش با تبادل اطلاعات آغاز میشود که برای مشارکت کنندگان ارزشمند است بنابراین هرتراکنش اصلی با تولید واحد ارزش توسط تولید کننده شروع میشود مثلا در بازارهای الکترونیکی مثل دیجی کالا یا ابی لیست محصولات و خدمات اطلاعاتی هستند که به عنوان واحد ارزش توسط فروشنده ها ساخته شده اند و به خریدار یا مصرف کننده بر اساس عبارت جستجوی او یا علایق گذشته او نمایش داده میشود . ویدئو های یوتوب یا لیست ماشین ها در اوبر یا پروفایل کاربران در لینکدین یا توییت ها در توییتر همگی واحد ارزش هستند

فیلتر یا صافی جهت جداسازی واحد مناسب ارزش : واحد ارزش به مصرف کننده بر اساس فیلتر تحویل داده میشود . فیلتر یک الگوریتم نرم افزاری است که تبادل واحد ارزش را بین مشارکت کنندگان امکان پذیر میکند ولی اگر فیلتر به خوبی کار نکند کاربر شاید پلتفرم را رها کند

عبارت جستجو نمونه ای از فیلتر است . مشارکت کنندگان اطلاعاتی درباره علایق خود جستجو میکنند و به وسیله عبارت جستجو بین میلیون ها واحد ارزش آنکه مناسب مصرف کننده است به او نمایش داده میشود

هر پلتفرم برای مدیریت اطلاعات تراکنش از فیلتر استفاده میکند. رانندگان اوبر دردسترس بودن خود را بر اساس برخی پارامتر ها مثل موقعیت و وضعیت اشتغال وبه اشتراک میگذارند و این واحد های ارزش است که آنها را برای تطابق با مصرف کننده مناسب توانمند میسازد. وقتی یک مسافر درخواست یک ماشین را میدهند درواقع او یک فیلتر بر اساس موقعیت و زمان درخواست ایجاد میکند سپس اطلاعات رانندگان مرتبط با درخواست او تبادل میشود

زمانی که تبادل اطلاعات انجام شود بقیه چیزها هم جور میشود ماشین روشن میشود ، مسافر به مقصد میرسد و پول رایج مناسب تبادل میشود و راننده بازخورد دریافت میکند . تراکنش اصلی تکمیل میشود زیرا که واحد ارزش ساخته شده و تبادل شده است

مثلا وقتی جستجوی گوگل انجام میشود لینک های گوگل که توسط ربات ها جمع اوری شده اند و دیگر پارامترها مثل لایک و توییت و کامنت و دیگر پارامتر ها با هم جمع میشود و مجموع این ورودی ها فیلتر را می سازند که مشخص میکند کدام واحد ارزش به مصرف کننده برسد

در طراحی ابتدا مشارکت کنندگان سپس واحد های ارزش و سپس فیلتر ها که آن تراکنش را امکان پذیر میکند مشخص میکنیم

فیلتر به شکل زیر است

پلتفرم ها روی تولید واحد ارزش به صورت کنترل کیفیت کنترل دارند و خودشان تولید کننده نیستند بلکه زیرساخت تولید و تبادل را فراهم میکنند. کنترل کیفیت با تشویق تولیدکننده به ایجاد واحد ارزش دقیق و مفید و مرتبط و جذاب برای مصرف کننده صورت میگیرد

مانند پلتفرم املاک که برای تسهیل معامله دادوستد آپارتمان و ملک های تجاری یا اداری و داد و ستد کسب و کارها یا اجاره کوتاه مدت اقامتگاه ها و رهن و اجاره آپارتمان مسکونی و اداری و ملک های تجاری است

همچنین پلتفرم معامله برای معاوضه املاک و دارایی ها

پلتفرم ها چطور طراحی میشود؟ پلتفرم های باید سه عملکرد اصلی وکلیدی را به صورت کلی برای انجام تراکنش مرکزی انجام دهند که شامل جذب کاربران و تسهیل سازی تراکنش و تطابق آنها است

تراکنش اصلی دلیل و چرایی طراحی پلتفرم است، پلتفرم باید مشارکت کنندگان را به سمت پلتفرم جذب کند و تراکنس آنها را به وسیله ارائه ابزارها و قوانین برای ارتباط ساده تر و تشویق آنها به تبادل ارزشمند تر تسهیل کند و باید تولید کننده و مصرف کننده را با استفاده از داده هایی که از طرفین دارد بهم تطابق دهد طوری که این تطابق برای دوطرف پرارزش و پر مزیت باشد ومصرف کننده سریع و با صرف انرژی کم به واحد ارزش خود برسند

طراحی پلتفرم درباره ساخت سیستم هایی است که این عملکردها را باقدرت صورت دهند

اولین عملکرد جذب کردن : جذب کردن مصرف کننده در کسب و کار سنتی اسان است ولی در پلتفرم باید مسئله مرغ و تخم مرغ را حل کرد : کاربران به پلتفرم جذب نمیشوند مگر ارزش داشته باشد و پلتفرم ارزشی ندارد اگر کاربران از آن استفاده نکنند

دومین چالش نگه داشتن کاربرانی است که از پلتفرم بازدید مرده اند یا ثبت نام کرده اند. یک ابزار برای نگه داری و بازگشت کاربران چرخه بازخورد است که شامل جریان ثابت فعالیت های خود تقویتی می باشد . چرخه بازخورد معمولی شامل جریانی از واحد های ارزش میشود که باعث پاسخ از سمت کاربر میشود . اگر واحد های ارزش مرتبط و جذاب باشند کاربر به سمت پلتفرم جریان پیدا میکند به صورت پیاپی، و ایجاد واحد های ارزش بیشتر که در نتیجه تبادل و تراکنش واحدهای ارزش تسهیل تر و راحتر میشود

چرخه بازخورد تک کاربر : شامل الگوریتم هایی است که روی زیرساخت پلتفرم ایجاد شده است و فعالیت کاربر را آنالیز میکند و خلاصه ای از علایق و نیاز ها و ترجیحات و اولویت ها را ارائه میدهد و در نتیجه آن واحدهای ارزش مرتبط و ارتباطی که کاربر ارزشمند می یابد پیشنهاد میدهد . چرخه بازخورد تک کاربر فعالیت ها افزایش میدهد زیرا هرچه کاربر از پلتفرم بیشتر استفاده پلتفرم بیشتر یاد میگیرد و واحدهای دقیق تری به او پیشنهاد میدهد

چرخه بازخورد چندکاربره طوری که فعالیت های تولید کننده به مصرف کننده مرتبط تحویل داده میشود و فعالیت های مصرف کننده در پاسخ به تولید کننده بازگردانده میشود . این پرخه باعث افزایش قدرت اثر شبکه میگردد. فید در فیسبوک مثال بروزرسانی وضعیت تولیدکننده است سپس لایک و کامنت مصرف کننده به عنوان بازخورد به تولیدکننده در نظر گرفته میشود

دیگر ابزار نگه داری کابران پول و ارزهای رایج است که برای تبادل مورد استفاده قرار میگیرد مثل توجه و محبوبیت و شهرت و اعتبار و تاثیر گذاری . پس یک را افزایش جذابیت پول رایج قابل تبادل است. مثلا یک پیام توییتر باعث توجه بیشتر مخاطب نسبت به همان پیام در شبکه اجتماعی دیگر میشود بنابراین بزرگی شبکه هم باعث جذب بیشتر کاربران میشود

جذب از طریق اهرم کردن شبکه های بیرون مشارکت کنندگان که بررسی خواهد شد

عملکرد دوم تسهیل سازی انجام تراکنش : پلتفرم ها بر خلاف کسب و کارهای سنتی روی تولید ارزش کنترل ندارند بلکه زیرساخت و ساختاری می سازند تا واحد های ارزش تولید و تبادل و گسترش و بست داده شوند و اصول و قوانینی برای کنترل و مهار این واحدها ایجاد میکنند

تسهیل شاید به معنی ایجاد ابزار برای همکاری و اشتراک واحد ارزش باشد شاید به معنی کاهش سد ها استفاده باشد مثل اینکه در قبل کاربر فیسبوک باید عکس را در کامپبوتر میگذاشت سپس با نرم افزار ویرایش میکرد سپس اشتراک میگذاشت ولی اینستاگرام با سه مرحله در یک دستگاه این کار را تسهیل کرد . کاهش سد ها به این شکل در استفاده باعث تشویق تراکنش و کمک به مشارکت در پلتفرم میشود

در برخی موارد افزایش محدودیت و سد باعث ایجاد اثر شبکه مثبت میشود مثل سخت گیری در ثبت نام پرستاران بچه که شامل اصلاح ورودی ها و واحدهای ارزش و قوانین پلتفرم میشود

تطابق : پلتفرم های موفق با ساخت تطابق هایی بین کاربران با دیگر کاربران و تضمین اینکه مرتبط ترین محصولات و سرویس ها تبادل میگردد باعث افزایش کارایی میگردد. با استفاده از داده ها در باره تولید کننده و مصرف کننده و واحد ارزش و محصول و کالایی که تبادل میشود . هرچه الگوریتم ها برای جمع آوری، ساماندهی ، مرتب سازی ، تجزیه کردن و درک و تغییر داده ها بهتر باشد فیلتر ها و صافی ها دقیق تر میشود و تبادل اطلاعات مفیدتر و مرتبط تر می گردد

داده ها به دودسته استاتیک و ثابت مثل مشخصات و جنسیت و داده های دینامیک و پوبا مثل موقعیت و وضعیت تاهل و سن و علایق در زمان جستجو تقسیم میشود . هم چنین فعالیت های گذشته مشارکت کنندگان . در زمان طراحی با استراتژی جمع اوری داده مشخص شود

برخی پلتفرم ها مشوق هایی برای جمع آوری داده میگذارند برخی از المان های بازی استفاده میکنند مثل نوار پیشرفت تکمیل اطلاعات در لینکدین . همچنین داده امکان دارد از ارائه دهندگان سوم شخص مثل گوگل یا فیسبوک گرفته شود

فراتر از تراکنش اصلی: به مرور مان لایه ای از تارکنش های دیگر روی تراکنش های اصلی قرار میگیرد و برخی اوقات این تراکنش در ابتدا در ذهن موسس های شرکت بوده است

مثلا در لینکدین امکان تشکیل گروه اضافه شد و باهم بحث و گفتگو کنند یا به کارفرما اجازه داد دنبال کارمند مورد نظر خود بگردند و به بازاریاب ها امکان نمایش تبلیغ به افراد حرفه ای مرتب را داد و سپس تراکنش دیگر مثل ارسال پست را اضافه کرد

سه روش برای ایجاد تراکنش جدید روی تراکنش اصلی

باتغییر واحد ارزش بین کاربران مثل تبادل پروفایل به تبادل بحث

معرفی گروه جدید کاربران به عنوان تولید کننده یا مصرف کننده ( مثل تبلیغات بازاریاب ها)

با گزینش گروه های فعلی و ایجاد گروه های جدید ( مثل انتخاب برخی کاربران به عنوان رهبران فکری و دعوت به ارسال پست) این گروه اصلاح شده است

اصل آخر به آخر سرتاسر : همانطور که دیدیم اضافه کردن ویژگی و تراکنش های جدید راهی برای افزایش کارایی و مفید بودن و جذب کاربر بیشتر است. ولی نوآوری میتواند باعث افزایش پیچیدگی شود . در یک شبکه عمومی کارایی های مختص و تخصصی باید در انتهای میزبان شبکه قرار بگیرند تا در قسمت های میانی. به بیان دیگر فعالیت هایی که مرکزی نیست ولی برای گروهی از کاربران جذاب است باید در گوشه شبکه باشد تا به این وسیله فعالیت های ثانویه منابع را از فعالیت های اصلی دور نکند

و بروزرسانی و نگه داری شبکه به صورت کلی مشکل نشود . مثلا ویندوز ویستا ازین اصل پیروی نکرد و شکست خورد

برای پلتفرم باید نرم افزارهای مختص نرم افزار درون نرم افزار پلتفرم پیاده و اجرا شوند و بجای استفاده از سرور مثلا برای ویرایش تصویر واحد های ارزش یا محاسبه موقعیت جغرافی همچنین اینطور پلتفرم سرعی تر میتواند توسعه و تکامل پیدا کند

قدرت ماژولار بودن مثل کامپیوتر شخصی :

ماژولار بودن استراتژی برای ساماندهی محصولات و فرآیندهای پیچیده به صورت کارا است. سیستم ماژولار از ترکیب شدن واحد ها که به صورت مجزا طراحی شده اند اما به صورت یک کل واحد فعالیت میکنند گفته میشود

در پلتفرم ها المان و اجزای اصلی شامل ظاهر سیستم و قوانین که تراکنش ها را بین دیگر اجزا کنترل و مهار میکنند میباشد. با استفاده از API دسترسی موجودیت های خارج را به منابع اصلی و هسته ای ممکن میکنیم . هر زیر سیستم توسط رابط کاربری به دیگری متصل میشود که باعث میشود هر شرکت محصول خود را به صورت مجزا توسعه و بهبود دهد . چالش سیستم ماژولار مستند سازی آن است ولی این کار در نهایت اجازه میدهد توسعه دهندگان به راحتی روی اکوسیستم فعالیت داشته باشند و آن را توسعه دهند

طراحی پلتفرم باید با تراکنش اصلی شروع شود نوعی از تراکنش که قلب ماموریت و چشم انداز تولید واحد ارزش است و از سه جز مشارکت کننده و واحد ارزش و صافی تشکیل شده است

برای ایجاد تراکنش باید سه عملکرد جذب و تسهیل سازی و تطابق به خوبی صورت گیرد

هرچه پلتفرم رشد میکند معمولا راه های جدید برای اضافه کردن تراکنش به بالای تراکنش اصلی خود میابد

پلتفرم چطور صنایع سنتی را مغلوب میکند؟

پلتفرم یعنی درست کردن جایی که تولید کننده و مصرف کننده بتوانند کنارهم بیایند و تراکنشی انجام دهند که برای دوطرف ارزش آفرین باشد. این ایده هزاران سال وجود داشته مثل بازارهای سنتی در روستا وشهرها یا مثل بازارسهام که خریداران و فروشندگان دورهم جمع میشوند تا بازی عادلانه ای بر اساس مزایده و حراجی تشکیل دهند. ولی تفاوت اصلی پلتفرم های جدید در تکنولوژی دیجیتال است که دسترسی و سرعت و راحتی و کارایی پلتفرم را بسیار زیاد گسترش داده است

مثلا سرویس حمل نقل اوبر با ایجاد بستری که راننده و مسافر کنار هم بیایند و هم برای مصرف کننده و هم تولید کننده و هم سرمایه گذار ایجاد منفعت کرده است

در دنیای امروز دیگر اینترنت تنها کانال توزیع ارزان نیست ( مثل روزنامه ها دربرابر سایت های خبری) هم چنین به عنوان زیرساخت تولید و سیستم هماهنگی عمل میکند. هم چنین که فیزیک و اشیا و دنیای مجازی و اینترنت روزبه روز به هم متصل تر میشوند و توانایی اینترنت در هماهنگی و اتصال اشیا در دنیای واقعی بیشتر میشود

پلتفرم ها از دو مزیت نسبت به کسب و کارهای سنتی بهره مند هستند: اول کاهش حاشیه اقتصادی تولید و توزیع مثلا هتل ها در برابر پلتفرم های اقامت کوتاه مدت که مثلا هتل ها هزینه خرید زمین و ساختمان سازی و آموزش نیروی انسانی و استخدام را دارند ولی پلتفرم های اقامت کوتاه مدت با تقریبا حاشیه اقتصادی نزدیک به صفر رشد پیدا میکنند . دوم توانایی مقیاس پذیری با کمک اثر شبکه خیلی بیشتر میشود ، وقتی اثر شبکه مثبت اتفاق می افتد تولید بیشتر به مصرف بیشتر منجز میشود و برعکس و این رشد با کمترین هزینه اتفاق می افتد

با اهرم کردن اثر شبکه پلتفرم ها میتواندد اکوسیستم باز الکترونیکی بسازند که شامل صد یا هزاران یا میلیون ها مشارکت کننده دور از هم است. این اکوسیستم ها میتوانند بزرگتر از بیشتر سازمان سنتی شوند و به منابع بیشتر نسبت به آنها دسترسی داشته باشند در نتیجه ارزش در این اکوسیستم ها میتواند بسیار بزرگتر از سازمان های سنتی باشد

بنابراین شرکت هایی که در غالب مالکیت منابع داخلی در حال فعالیت هستند رقابت را در صنعتی که فعالیت میکنند در برابر پلتفرم ها بسیار سخت میبینند

اثرگذاری پلتفرم بر تولید ارزش و مصرف واحد ارزش و کنترل کیفیت

پیکربندی دوباره تولید ارزش با گشودن منابع جدید عرضه: هرچه مرزهای استفاده و سد های استفاده برای کابران کمتر شود پلتفرم ها بهتر رشد میکنند و بازارها را مغلوب میکنند . هرزمان که پلتفرم یکی از سد های مشارکت کردن را در تولید کنار میزند تولید ارزش دوباره پیکر بندی میشود و منابع جدید برای عرضه ارائه میشود

مثلا ویکی پدیا به کاربران اجازه داد دانش را جمع اوری و مرتب کنند ، یوتوب به هر نوجوانی قدرت داد با استافده از یک دستگاه وبکم با استدیو های فیلم سازی و شبکه های تلوزیونی رقابت کند . برای سوخت رسانی به ادامه رشد در منابع جدید عرضه ، پلتفرم ها به صورت پیوسته مرزهایی که ممکن است تولید را کاهش دهد و سست کند و مشارکت کنندگان را دلسر کند کمتر میکند. توییتر میلیون ها کاربر را با استاندارد 140 کاراکتر جذب کرد در مقابل بلاگ که زمان و انرژی و تلاش بیشتری نیاز داشت، توییت راه سریع برای نوشتن و تعداد بیشتری از کاربران را تشویق به تولید محتوا میکند

یا پلتفرم های اقامتگاه کوتاه مدت بهترین اعمال و روش های تولید واحد ارزش را طی رویداد و کنفرانس ها به مخاطبان خود نشان داد

پیکر بندی دوباره مصرف ارزش به وسیله ایجاد شکل های جدید رفتار مصرف کننده: الهام بخشیدن به میلیون کاربر برای استافده از کالا و خدمات به روشی که چندین سال قبل غیر قابل تصور بود. مثلا استفاده از ماشین دیگران یا خانه دیگران یا نگهداری حیوان خانگی . اجازه به دیگران برای اجاره قایق و خانه و ماشین و دستگاه های تولید قدرت ما مثل ژنراتوها. امروزه در برابر دارایی ها خود به دیگران اعتماد میکنیم که تا چند وقت پیش این رفتار غیرعادی بود اگر نگوییم خطرناک بود . امروزه این رفتار بخاطر سیستم های سازنده اعتماد توسط پلتفرم ها شکل گرفته است مانند سیستم های امتیاز دهی یا بیمه نامه ها پیش فرض

پیکر بندی دوباره کنترل کیفیت توسط توسط فرایندهای اصلاح و بهبود وابسته به داده های جامعه کاربران

وقتی پلتفرم های یوتوی و ویکی پدیا یا Airbnb تاسیس شدند به صورت گسترده مسخره شدند و مورد انتقاد قرار گرفتند زیرا در مراحل اولیه آنها برای پیشنهاد کیفیت و قابلیت اطمینان و اتکا در برابر رقبای خود شکست خوردند . مثلا پورنو گرافی در یوتوب یا سواستافده از اقامتگاه ها یا اعلام مرگ افراد زنده در ویکی پدیا . این مشکل بخاطر فراوانی و وفور واحدهای ارزش ابتدایی بود. وقتی پلتفرم ها منابع واحدهای ارزش جدید را باز کردند کیفیت کاهش نزولی داشت. این روزهای ابتدای پلتفرم میتواند سخت باشد اگر چه به مرور زمان هرچه سیستم ها و مکانیزم های طبقه بندی و اصلاح و بهبود و مرتب سازی شروع به کار کنند پلتفرم توانایی خود را در تطابق مصرف کننده به محتوا و خدمات با کیفیت و مرتبط بهبود می بخشد . این سیستم های اصلاح مشوق رفتارهای مناسب و دلسرکننده رفتارهای نامناسب است. وقتی پلتفرم کیفیت را تامین میکند قابلیت اطمینان هم بیشتر میشود و باعث جذب گروه های مصرف کننده میشود.

پلتفرم ها با رشد و افزایش مقیاس باید مطمئن شوند فرایند های اصلاح و بهبود آنها شکست نمیخورد و مقیاس پذیر است. یعنی اطلاح و طبقه بندی دستی جای خود را به سیستم های خودکار و چرخه های بازخورد براساس جامعه میدهد برای مثال پلتفرم سوال و پاسخ کارخود را با ویرایشگران داخلی برای طرح سوال و سپس پاسخ به سوالات آغاز کرد وقتی تعداد مشخصی شروع به مشارکت کردند فرایندهای طبقه بندی و اصلاح به عهده قضاوت جمعی گذاشته شد

پلتفرم ها بجز تغییر در عملکردهای و فعالیت های بالا باعث ایجاد تغییرات ساختاری شامل جدا شدن مالکیت دارایی از ارزشی که آن دارایی ایجاد میکند ، واسطه گری دوباره، جمع آوری اطلاعات بازار نیز شدند

جدا سازی مالکیت دارایی از ارزشی که دارایی ایجاد میکند: در دنیای B2B خیلی از شرکت ها دارای دارایی های بزرگ ثبات مثل تولید کننده برق، ابزارآلات کشاورزی یا دستگاه های MRI هستند. چطور حول این ابزار ها پلتفرم ایجاد کنیم؟ با جداسازی دارایی فیزیکی از ارزشی که ایجاد میکند . این کار اجازه میدهد دارایی ها مستقل استفاده شوند و داد ستد شوند و طوری استفاده شوند که بیشترین ارزش اقتصادی را نسبت به استفاده انحصاری مالک دستگاه ایجاد میکند. در نتیجه کارایی و ارزش خیلی بیشتر میشود. جداسازی دارایی از ارزش باعث میشود دستگاه های گران پزشکی مثل MRI کاراتر استفاده شوند . یک بیمارستان شاید 40 تا 50 درصد ظرفیت MRI را استفاده کند ولی ایجاد قطعات زمان بندی استفاده و ایجاد بازار برای این قطعات زمانی بین دیگر بیمارستان ها کلینیک ها که نمیتوانند ماشین MRI خود را بخرند میتواند استفاده آن را 70 یا حتی 90 درصد افزایش دهد و ارزش و درآمد بیشتری برای صاحب دستگاه ایجاد میکند.

یا سیستم جدا سازی حق آب از زمین در کشاورزی و داد و ستد آب که استفاده اقتصادی از آب را بسیار کاراتر میکند. کشاورزی با محصول کم ارزش شاید آب خود را به کشاورزی با محصول ارزشمندتر بفروشد یا آب را توسط سیستم حمل و نقل به شهر بفروشد

واسطه گری دوباره: در ابتدای تغییرات ناشی از اینترنت، بسیاری پیش بینی کردند بزرگترین اثر تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات حذف واسطه شامل دلال ها یا لایه های واسطه میان صنعت و کارخانه تا مصرف کننده است. مثلا مردم یاد میگریند بلیط خود را مستقیم از خطوط هوایی خرید کنند یا محصول خود را مستقیم از کارخانه بخرند و یا بیمه خود را مستقیم از شرکت بیمه بخرند ولی واقعیت چیز دیگری نمایش داد. در صنایع مختلف ، پلتفرم ها دوباره واسطه گر شدند و به نوعی واسطه جدید معرفی شد که لایه های واسطه قدیمی حذف شدند . به طور معمول دوباره واسطه شدن شامل جابجایی مامورهای واسطه گر غیرمقیاس پذیر و غیرکارا با ابزارها و سیستم های آنلاین و معمولا خودکار که سرویس ها و کالاهای ارزشمند را به دوطرف مشارکت کنندگان پیشنهاد میدهند ، شدند

واسطه گری پلتفرم بخاطر نشانه ها و بازخورد های اجتماعی و الگوریتم های قابل مقیاس پذیری است برخلاف روش سنتی که تلاش واسطه گر ها را میخواست

مثلا شرکت های کوچک کمپین های تبلیغاتی خود را بدون استفاده از شرکت های بازاریابی واسطه یا کانال های رسانه ای توسط تکیه بر پلتفرم AdWords انجام میدهند و حتی برخی در آسیا همین سرویس را به دیگران میفروشند یعنی واسطه گری وجود دارد ولی تغییر کرده است.

در شکل دیگر واسطه گری پلتفرم لایه ای از جنس اعتبار و محبوبیت با اهرم کردن بازخوردهای اجتماعی درباره تولید کننده ایجاد کرده است. پلتفرم هایی مثل Yelp یا tripadviser صنعت جدیدی بر پایه اعتباردادن و گواهی دادن به تولیدکننده کالا یا ارائه دهنده سرویس ایجاد کردند به طوری که در این فرایند برخی اعتباردهنده های سنتی مثل مجلات و راهنمای سفر حذف شده اند

جمع اوری بازار یا تراکم بازار : پلتفرم ها همچنین کارایی را با جمع آوری و تراکم بازارهای غیر سامان یافته و دور از هم ایجاد میکنند . جمع اوری بازار فرایندی است که پلتفرم ها بازاری متمرکز برای خدمت رسانی به اشخاص و سازمان های پخش شده و غیرمتمرکز ارائه میدهند . جمع آوری بازار به کاربرانی که به صورت تصادفی معمولا بدون دسترسی به منابع قابل اتکا و برور قدرت و میدهد . مثلا امازون و علی بابا سایت های آنلاینی ارائه میدهند که فروشنده ها هزار نوع کالا ومحصول را سراسر دنیا میتواندد به مصرف کننده در هر نقطه ای بفروشند. یا پلتفرم های کار مثل upwork هزاران نفر از حرفه ای ها را زیر یک سقف جمع کرده است تا کارفرماهای اختمالی آنها را ارزیابی و مقایسه و استخدام کنند

چطور کسب و کار به پلتفرم تبدیل میشود؟ در دفتر ...

کسب و کارهای سنتی معمولا با توسعه عمودی مانند ایجاد مالکیت و یکپارچه زنجیره تولید تا تحویل مثلا با خرید عرضه کننده بالادستی یا توزیع کننده پایین دستی رشد میکردند یا با توسعه افقی یعنی عریض کردن لوله برای فشار بیشتر ارزشوقتی محصولات شرکت ها با ساخت کالای جدید و برند ها توسعه میابد مثالی از توسعه افقی است

مثلا نیک با ساخت Fuelband اطلاعاتی درباره سلامتی و میزان قدم ها و کالری سوزانده شده جمع کرد و نرم افزاری برای آن توسعه داد که شاید در نگاه اول مانند توسعه افقی باشد ولی مانند اپل که رشد خود را بخاطر ارتباط محصولات و سرویس هایش با یکدیگر در فضای ابری بدست اورد شرکت نایک هم به دنیال همین استراتژی است . توانایی سینک و یکپارچه سازی محتوا و داده بین iTunes و icloud داشتن محصولات متنوع از اپل را ارزشمند میکرد در مثایسه با داشتن چندین محصول مثلا از sony یا Toshiba یا دیگر تولیدکنندگان لوازم الکترونیکی. داده ها مانند یک چسب برای جمع اوری این محصولات و سرویس ها در ایجاد هماهنگی نقش داشته اند. وقتی داده ها باهم متصل و هماهنگ هستند کسب و کارهای سنتی میتوانند به پلتفرم تبدیل شوند . حالا شرکت نیک با کفش و مچ بند و نرم افزارهایی برای تعامل و ارتباط آنها و جمع اوری داده و ارائه نصیحت درباره رژیم های ورزشی یا تغذیه ای و تناسب اندام به کاربران خود یاری میرساند.برای مثال Siemense یا Haier یا GE ماشین های خود را به اینترنت اشیا متصل میکنند ، این ماشین های متصل به صورت پیوسته داده ها را به سرور مرکزی میفرستند که انها را توانا میکند که با یادگیری از هم باهم تراکنش کنند . دسترسی به این داده ها در این شبکه از دستگاه ها توانا میکند تا با یادگیری از هم با هم تراکنش کنند. درسترسی به این داده ها در این شبکه از دستگاه ها به هر ماشین کمک میکند تا منابع خود را بهتر مدیریت کند و استافده کند و سرویس های پایدارتری ارائه دهد .

هر شرکتی که به وسیله استفاده از اطلاعات یا انجمن ها ارزش به چیزی که میفروشد اضافه کند توانایی ایجاد پلتفرم را دارد

نوآوران باید تمرکز خود را روی تراکنش هسته ای و اصلی در بازار و آنالیز و تجزیه و تحلیل آنچه باعث محدودیت آن است بگذارند

شروع کردن و استارت : 8 روش برای شروع یک پلتفرم موفق

درسیستم های پرداخت مسئله مرغ و تخم مرغ مشخص است. بدون فروشندگانی که تمایل به قبول سیستم پرداخت جدید ندارند ، خریداران قبول نمیکردند . ولی اگر خریداران قبول نمیکردند فروشندگان زمان و انرژی و پول را برای پذیرفتن آن قبول نمی کردند.

Paypal این مسئله را ازطریق چندین استراتژی و تکنیک حل کرد. برای شروع اصطکاک استفاده از خدمات را کاهش داد، کاربر فقط به ایمیل نیاز داشت و یک کارت اعتباری. سیستم کاربر پسند و بدون اصطلاک تعداد زیادی مشتری را جذب کرد. سپس تبلیغ را امتحان کردند که بسیار گران بود، قرارداد های توسعه را با بانک ها امتحان کردند ولی بخاطر بروکراسی این روش اجازه نداد، آنها به رشد ویروسی و طبیعی نیاز داشتند در نتیجه به مردم پول دادند. هر مشتری جدید 10 دلار برای ثبت نام میگرفت و مشتریان فعلی 10 دلار برای برای ارجاع به دوستان میگرفتندو رشد به صورت نمایی زیاد شد و شرکت برای هر ثبت نام 20 دلار میداد که این روش جواب داد.

مهم تر اینکه شرکت متوجه شد ثبت نام کافی نیست باید کسانی که ثبت نام میکنند سرویس پرداخت را امتحان کنند تا ارزش آن را درک کنندو به کاربر معمولی تبدیل شوند. تعهد کاربر به پلتفرم از جذب ان مهم تر است. نه تنها مشوق 10 دلاری عضویت را بدون رسیک و جذاب میکرد بلکه تضمین میکرد کاربر جدید شروع به مشارکت کند اگر تنها همان 10 دلار که به او هدیه داده شده بود را خرج میکرد. اثر شبکه Paypal برخی از چرخه های بازخورد بعدی را فعال کرد. وقتی کاربران راحتی استفاده را درک میکردند به استفاده ازین سیستم پافشاری میکردند زمانی که آنلاین خرید میکرند. در نتیجه باعث میشد فروشندگان نیز ثبت نام کنند. کاربران جدید به دوستان خود درباره سیستم پرداخت جدید میگفتند و آن را پیشنهاد میدادند. فروشندگان به احترام خریداران لوگوی شرکت را درسایت نمایش میدادند . وجود لوگو تعداد بیشتری را از حضور سیستم پرداخت جدید آگاه میکرد . بخاطر همین چرخه های بازخورد شبکه Paypal شروع به کارکرد و با استفاده از خودش خودش را رشد داد ( یعنی نیاز کاربران را براورده کرد همچنین رشد خود را تسریع کرد)

هرچند مدیران شرکت عقب نشستند و رشد را به اثر شبکه واگذار کنند ، بلکه از فرصت ها استفاده کردند تا رشد را بیشتر کنند. مثلا در سال 2000 متوجه محبوبیت paypal روی سایت ebay شدند و انجا مکان طبیعی رشد Paypal بود زیرا فروشندگان معمولا مردم عادی بودند بدون توانایی اینکه به راحتی کارت اعتباری را قبول کنند. Paypal تمرکز خود را روی بازاریابی در ebay کرد. در کنار تکنیک ها آنها تقاضای ebay را شبیه سازی کردند روی سایت ebay با ساخت ربات و نرم افزار خودکار که کالا را ازسایت میخرید و سپس اصرار به پرداخت از روش پی پال میکرد دیگر فروشندگان متوجه این تقاضا در سایت ebay شدند و شروع به ثبت نام در پی پال کردند که باعث جذابیت بیشتر و مورد توجه بودن Paypal برای خریداران شد. سپس فروشندگان آیکون Paypal در سایت نمایش دادند که خریدار را قادر میکرد با تنها یک کلیک خرید کنند و این اصطلاک را بیش ار پیش کاهش داد . در سه ما از 100 هزار نفر به سه میلیون کاربر رسیدند

مدیران ebay متوجه رشد paypal روی شانه های خود شدند و نگران ایجاد ارتباط مستقل paypal با مشتریان خود شدند که باعث خروج این مشتری از ebay میشد

در سال 2002 سهام پی پال عرضه عمومی شد و ebay سهام این شرکت را به ارزش 1.4 میلیارد دلار خریداری کرد. امروزه پی پال بخشی از سود ebay را پرداخت میکند درحالی که هزاران فروشنده کوچک راحتر و بهینه تر و ساده تر امکان دریافت این روش پرداخت را دارند.

قلب روش بازاریابی پلتفرم: طراحی شده برای رشد ویروسی

استراتژی جذب بجای فشارداردن و هول دادن : در دنیای صنعتی کسب و کار سنتی بازاریابی به شدت به روش های فشاردادن وابسته بود. مصرف کننده توسط برخی کانال های رسانه ای که شرکت یا در اختیار داشت یا ان را پرداخت میکرد قابل دسترسی بود. در دنیای کم یابی پیام ها استراتژی برروی آگاهی از برند تمرکز داشت و کافی بود مردم از وجود برند و محصول اگاه شوند و به ناخودآگاه مشتری راه پیدا میکرد

این مدل در دنیای شبکه شکست میخورد جایی که دسترسی به کانال های بازاریابی انتخابی شده است . در این دنیای فراوانی پیام ها که هم محصولات و هم پیام ها درباره انها تقریبا بی نهایت و بی شمار است، مردم بیشتر از قبل حواس پرت میشوند و انتخاب یک گزینه رقابت تنها به یک کلیک یا رد کردن با سر انگشت بستگی دارد. در نتیجه ایجاد آگاهی به تنهایی باعث تطابق و استفاده کاربر نمیشود . بجای آن باید کالا و خدمات به قدری جذاب باشند یا جذاب طراحی شده باشند که مصرف کننده را به صورت طبیعی دور خود جذب کنند. شاخص تطابق کاربر با پلتفرم تعهد کاربر و استفاده فعالانه است نه تعداد ثبت نام و جذب کاربر. به همین دلیل پلتفرم ها برای تطابق کاربر باید مشوق هایی را ساختار بندی کنند و این مشوق ها به صورت طبیعی به تراکنش های ممکن در پلتفرم مرتبط باشند

به صورت سنتی فعالیت های بازاریابی جدا از محصول بودند ولی در پلتفرم بازاریابی درون پلتفرم باید پخته شود مثل پی پال که بجای تبلیغ در تلوزیون و چاپ تبلیغات و ایمیل مارکتینگ آنها مشوق هایی ساختند که خود پلتفرم قدرت جذب مداد که شامل سادگی بیش از پیش خدمات پرداخت و پرداخت پول به کسانی بود که ثبت نام میکردند . هرچه کاربر بیشتری جذب شود جذابیت بیشتر میشود در انتها رقیبان بخاطر مزه خوب خدمات پی پال از رقابت کنارگذاشته شدند

البته استراتژی هل دادن همچنان جایگاه خود را میتواند داشته باشد و مرتبط باشد، برای مثال Insta بسیاری از ثبت نام های خود را بخاطر اینکه نرم افزار شماره یک گروه فروشگاه iTunes بود گرفت یا تبلیغاتی که در گوگل پلی کرده بود . یا توییتر خیزش و پرواز خود را در رویداد ها با تبلیغات محیطی بدست آورد

ولی در دنیای پلتفرم رشد سریع، مقیاس پذیر و پایدار پایگاه کاربران بیشتر بخاطر استرتژی جذب بدست می آید

در دنیای پلتفرم منابع و مزیت هایی که توسط اندازه شرکت، تجربه و منابع در دسترس بدست می آید کمتر مهم است زیرا که قوانین رشد تغییر کرده است

روش های متفاوت شروع پلتفرم:

چطور یک پایگاه کاربر برای یک بازار دوسویه ایجاد کنیم در حالی که دوطرف بازار وابسته به حضور طرف دیگر است؟

1. دنبال کردن خرگوش : روش اول اجتناب از مسئله مرغ و تخم مرغ است. پلتفرم را روی پایه یک کسب و کار سنتی و محصول محور پیاده کنیم . کاربران و تولید کنندگان را جذب کنیم به پلتفرم جدید که روی ساختار پروژه قبلی ساخته شده استمثلا آمازون یک کسب و کار موفق خطی و بینه داشت و با باز کردن ساختار برای تولید کنندگان خارجی خود را به پلتفرم تبدیل کرد. در نتیجه آمازون هزاران فروشنده را قادر میساخت محصولات خود را به هزاران مصرف کننده برسانند و آمازون قسمت کوچکی از سود هر تراکنش را استفاده میکرد
2. در صنعت B2B اینتل برای نمایش توانایی شبکه wireless همچنین مشکلی داشت که هیچکس لپ تاب وایرلس نمیخواست اگر کسی سرویس میزبانی وایرلس ارائه نمیداد و هیچکس هزینه روتر وایرلس نمیکرد اگر کاربری دارخواست نداشت . اینتل به کمک همکاری شرکت ژاپنی NNT نمایش داد که برای این ارزش بازار وجود دارد و بعد NNT نشان داد میتوان ازین بازار پول بدست آورد ، دیگر شرکت ها نیز درخواست را قبول کردند و اینتل اسم این استراتژی را دنبال خرگوش کردن گذاشت

استراتژی ها برای حل مشکل مرغ و تخم از سه استراتژی عمده استفاده می کنند

واحدهای ارزش اولیه را تولید کردند یعنی مدیران پلتفرم تولید واحدهای ارزش را که یک یا چند گروه از کاربران را جذب میکند ترتیب دادند و منافع مشارکت را در پلتفرم نمایش دادند . آن کاربرهای اولیه واحدهای ارزش بیشتری تولید کردند که دیگر کاربران نیز جذب میکرد و یک اثر شبکه مثبت ایجاد میکرد که در ادامه باعث رشد ادامه دار میشود مثلا پلتفرم های تولید محتوای روزنامه نگاری با استخدام تعدادی نویسنده که پست های با کیفیت بلاگ می ساختند استفاده کرد در نتیجه خواننده جذب شد . برخی ازین خواننده ها شروع به مشارکت در پست کردن بلاگ های خود کردند که باعث توسعه شبکه بزرگتری از نویسندگان شد و خوانندگان بیشتری را جذب کرد

طراحی پلتفرم برای جذب یک گروه کاربر : پلتفرم ها حول ابزار و محصولات و سرویس هایی و دیگر مناقعی طراحی میشود که یک گروه از کاربران را جذب کند . چه تولید کننده و چه مصرف کننده . کمترین میزان لازم از کاربران یک طرف ، کاربران طرف دیگر را جذب میکند که باعث اثر شبکه مثبت میشود. پلتفرم های روزرو رستوران opentable ازین استراتژی استفاده میکند. با ساخت ابزار های الکترونیکی برای رستوران ها برای مدیریت میزهای های خالی ، وقتی تعداد زیادی از رستوران ها آماده شدند ، مصرف کنندگان از سایت استفاده کردند و برنامه های شام و ناهار خود را رزرو کردند و چیدند

همزمانی معرفی مصرف کننده و تولید کننده به یکدیگر: یعنی شرایطی فراهم شود که واحدهای ارزش ساخته شده به کاربران مرتبط باشند حتی وقتی تعداد نفرات کلی شبکه کوچک است این کار باعث شکوفا شدن فعالیت هایی میشود که به صورت هم زمان تولیدکننده و مصرف کننده را جذب میکند و باعث ایجاد اثر شبکه مثبت میشود . مثلا فیسبوک ازین استراتژی بهره برد تا شبکه اجتماع اولیه خود را برای کاربران جذاب کند جتی وقتی تعداد کاربران آن خیلی کم هستند در حد دانشجوهای یک کالج

هر سه تکنیک بالا میتواند باهم ترکیب شوند و در زیر برخی ازین ترکیب ها را مشاهده میکنیم

روش دوم استراتژی پشت خوک سوار شدن است: یعنی با کاربران یک پایگاه کاربر موجود در پلتفرم دیگر مرتبط شدن و واحدهای ارزش تولید شده توسط آنها را به نمایش بگذاریم تا از بین ان کاربران مشارکت کنندگان برای پلتفرم پیدا کنیم . این استراتژی کلاسیک توسط پی پال روی Ebay بود همچنین بسیاری از شبکه روی فیس بوک سوار شدند . پلتفرم justdial در هندوستان بزرگترین مارکت پلیس تجاری محلی است و تراکنش های مصرف کننده را با بیش از 4 میلیون کسب و کار کوچک دیگر تسهیل میکند . اولین پایگاه داده خود را از کتاب های زرد موجود بدست اورد . همچنین کارمندانی پیاده برای جمع اوری اطلاعات کسب و کار استخدام کرد . با این داده ها سرویس دایرکتوری تلفنی را شروع کرد . طوری که مصرف کننده برای جستجوی یک خدمات دهنده تماس میگیرد برای مثال درخواست کترینگ برای عقد و عروسی . و شرکت مشخصات درخواست خرید را به ارائه دهنده سرویس مناسب ( کترینگ های نزدیک مصرف کننده) ارائه میدهد و بخاطر این مشخصات درخواست خرید برخی ازین ارائه دهندگان سرویس مشترک justdial میشوند . برای تشویق بهتر برای مشارکت آنهایی که تابحال در لیست انلاین نبوده اند کار را برای آنها با اراده رابط کاربری انسانی ، ارتباط تلفنی و پیام متنی راحت کرده است

میشود از نرم افزار های خود کار “Scrapers” برای جمع اوری داده از اینترنت استفاده کرد. نرم افزارهای جمع اوری داده اتوماتیک برای بدست اوردن اطلاعات فروشندگان و ارائه دهندگان سرویس . سپس این اطلاعات را در پلتفرم نمایش داد و طوری نشان داد اینگار اینها در تولید این مشخصات مشارکت میکنند. وقتی مصرف کننده درخواستی را ارائه میدهد ، پلتفرم مشخصات درخواست دهنده و هم دعوت نامه برای مشترک شدن به کسب و کار و فروشنده و ارائه دهنده سرویس میفرستد

استراتژی دانه پاشی یا بارور کردن : ساختن واحدهای ارزشی که حداثل برای یک گروه از کابران مربوط باشد. وقتی این کاربران جذب پلتفرم شدند دیگر گروه های کاربری که میخواهند با انها در تراکنش شرکت کنند به دنبال آنها می روند.

در بیشتر موارد خود پلتفرم وظیفه تولید ارزش به عنوان نقش اولین تولید کننده را انجام میدهد . به علاوه این روش به پلتفرم امکان نمایش کیفیت مورد انتظار در پلتفرم که علاقه دارد مشاهده کند را میدهد . این کار باعث تشویق فرهنگ کیفیت بالا بین تولید کنندگان بعدی میشود. مثلا اندروید توسط گوگل وقتی میخواست با اپل رقابت ند، دانه پاشی شد. 5 میلیون دلار جایزه برای هر توسعه دهنده در 10 گروه مختلف که بهترین نرم افزار را تولید میکرد همچنین برنده نه تنها جایزه را میبرد بلکه به عنوان رهبر بازار در آن دسته مشتریان بسیاری را جذب میکرد.

در برخی موارد امکان دارد واحدهای ارزش قرض گرفته شوند مثل پی دی اف و فرم های مالیاتی.

در برخی موارد دانه پاشی توسط واحدهای ارزش ساختگی صورت میگیرد مثل پی پال که خریدهایی با بات انجام میداد و فروشندگان را ترغیب به استفاده از پی پال میکرد یا سرویس های دوستیابی معمولا واحدهای ارزش ابتدایی را شبیه سازی میکنند و پروفایل و مکالمات ساختگی ایجاد میکنند تا مردان را جذب کنند و در پلتفرم نگه دارند

به طور مشابه quera وقتی ساخته شد ، خودشان سوال میکردند و پاسخ میدادند تا وانمود کنند در پلتفرم فعالیت وجود دارد . وقتی کاربران شروع به سوال پرسیدن کردند ویرایشگران به پاسخ دادن ادامه دادند و درنهایت کاربران خود فرایند را به دست گرفتند و فرآیند تولید واحدارزش توسط پلتفرم متوقف شد

استراتژی جذب کاربران کلیدی مانند چادر و خیمه زدن: مشوق هایی برای جذب اعضای کلیدی در برخی موارد ، یک گروه از کاربران هستند که اینقدر مهم هستند که مشارکت آنها باعث موفقیت یک پلتفرم میشود. بنابراین منطقی به نظر میرسد برای مشارکت انها مشوق گذاشت چه از طریق پرداخت مالی یا دیگر مشوق های اجتماعی

در دنیای بازی های الکترونیکی شرکت های مثل ماکروسافت و سونی و نینتندو دستگاهی می سازند که به عنوان پلتفرم مصرف کننده را به تولید کننده محتوا با همان توسعه دهنگان بازی متصل میکند و یکی از معروفترین تولید کنندگان بازی EA است که بازی های فوتبال و بسکتبال خود را سالانه بروز میکند و رقیبان را خارج میکند . هیچ تولید کننده دستگاه بازی بدون حضور آنها نمیتواند انتظار موفقیت داشته باشدبنابراین شرکت ها کنسول ساز مشتاق هستند تا با ارئه معاملات همکاری شیرین EA را ترغیب به همکاری کنند که آنها بازی های خود را با کنسول های آنها مطابق سازد یا برای آنها بازی بسازد تا بتوانند در لحظه معرفی محصول خود آن را ارائه دهند

در طیف های متفاوت ازین استراتژی شاید یک پلتفرم انتخاب کند این مشارکت کننده مهم را خریداری کند و به دانه های تولید شده توسط آن به صورت انحصاری دسترسی داشته باشد مانند خرید شرکت Bungie برای تولید Halo توسط شرکت ماکروسافت که باعث فروش میلیون ها دستگاه Xbox شد.

برخی اوقات نیز بازیگر مهم مصرف کننده است بجای تولید کننده. این در مورد پی پال صدق میکند که مشوق هایی به فروشندگان داد تا سیستم های خرید خود را تغییر دهنده و خود را با پی پال تطبیق دهند

استراتژی رساندن منفعت به یک طرف: ساخت کسب و کار حول محصولات و ابزاهایی که یک گروه کاربر را منتفع میکند . سپس تبدیل کسب و کار به پلتفرم با جذب گروه دیگر کاربران که میخواهند با گروه اول تراکنش و تبادل داشته باشند

مثلا شرکت OpenTable یک نرم افزار برای مدیریت دفتر رزرو رستوران ها ایجاد کرد که رستوران ها میتوانستند صندلی های خالی خود را مدیریت کنند. زمانی که OpenTable رستوران های کافی برای معرفی به مصرف کنندگان داشت ، آنها تقاضای مشتری را ایجاد کردند طوری که به مصرف کننده اجازه میداد میزهای رزرو را مشاهده و انتخاب کنند و شرکت از رستوران ها برای ارائه سرنخ فروش دستمزد و اجرت دریافت کند.

یا سیستم رزرو اتوبوس RedBus در هندوستان همین روش را انجام داد، به اپراتورهای اتوبوس سیستم رزرو صندلی را ارائه کرد و زمانی که اپراتورهای شروع به استفاده از سیستم کردند پلتفرم را برای مصرف کننده بازکردند

استراتژی جذب تولید کننده دارای مصرف کننده ( بشارت ) طراحی پلتفرم برای جذب تولید کنندگانی که متوانند مشتری های خود را به عنوان کاربر پلتفرم معرفی کنند

پلتفرم هایی که به کسب و کارها ابزارهایی برای مدیریت ارتباط مشتری ارائه میدهند به راحتی این مسئله را حل میکنند . ابتدا گروه تولید کننده را جذب میکنند و سپس این تولید کننده دیگر مصرف کنندگان و مشتریان خود را به پلتفرم می آورند. پلتفرم کمک میکند تولید کننده ، گروه های فعلی مصرف کننده را به پلتفرم دعوت کند و هر کدام از تولید کنندگان به مرور زمان از منافع دیگر مصرف کنندگان و مشتریان دیگر تولید کنندگان بهره مند میشوند مثل گرده افشانی گیاهان . مصرف کننده دیگر تولیدکنندگان نیز شاید به محصول و خدمات آنها نیز علاقه مند شود

پلتفرم های اموزش مثل skillshare یا udemy از طریق این استراتژی رشد کردند . آنها معلمان تاثیر گذار را ثبت نام کردند و به آنها اجازه دادند به سادگی درسهای آنلاین رادرون پلتفرم بارگذاری کنند و سریع به آنها توانایی دادند به دانش آموزان معرفی گردند.

به طور مشابه مارکت پلیس ها افراد متخصص مانند مشاوران، میتوانند پایگاه مصرف کننده خود را بسازند . برای مثال Clarity که به کارآفرین ها نصیحت میدهد و مشاوره تخصصی میدهد ، بلاگر ها و دیگر افراد متخصص را توانا کرد که ازطریق ابزارهای این شرکت از فالورها کسب درآمد کنند. با هر تماس Clarity به تولید کننده کمک یک مصرف کننده دیگر که میتواند دیگر تولید کنندگان را دنبال کند به شبکه اضافه کند

استراتژی بیگ بنگ برای معرفی هم زمان تولیدکننده و مصرف کننده: در این روش استفاده از یک یا چند ابزار هل دادن و فشار سنتی برای جذب حجم زیاد علاقه و توجه به پلتفرم. این کار باعث معرفی سریع دوطرف بازار به یکدیگر می شود و تقریبا یک شبکه توسعه یافته را سریع می سازد.

مثلا تبلیغات محیطی توییتر در نمایشگاه و ترغیب تماشاچیان برای ارسال توییت یا استفاده از رویداد ها در تیندر که پلتفرم دوستیابی بر اساس موقعیت مکانی است، رشد نهایی خود را در مهمانی دانشجویی دانشگاه کالیفرنیا بدست اورد به صورت کلی زمانی که علاقه عمومی برای جذب مخاطب زیاد است مثلا هزاران نفر وجود دارند این استراتژی شاید جواب دهد و طبیعت آن در لحظه است

استراتژی بازارهای کوچک : با هدف قراردادن بازارهای کوچک متشکل از اعضایی است که همین حالا هم در تراکنش ها مشارکت دارند. پلتفرم میتواند قابلیت تطابق را حتی وقتی حجم بازار کوچک است و حتی در اولین دوران رشد خود ارائه دهد مثلا فیسبوک که در جامعه کوچک دانشگاه هاروارد شروع شد . جذب 500 کاربر در یک تمرکز جغرافی و اجتماعی مثل دانشگاه هاروارد تضمین یک اجتماع فعال را در شروع فعالیت فیسبوک میداد. تمرکز روی بازارهای کوچک ابتدا حجم مورد نیاز برای تعداد حیاتی را کم میکند دوم تطابق را اسان تر میکند . سپس در نقاط جغرافی دیگر سرویس خود را ارائه داد و اجازه تطابق ضربدری را داد.

تمرکز جفرافی تنها راه تعریف بازار کوچک نیست، مثلا stackoverflow یک جامعه برای پرسش و پاسخ را در برنامه نویسی ایجاد کرد ( تمرکز بر دسته بندی) سپس در دسته های دیگر که کاربران تقاضا کردند گسترش یافت (آشپزی) . در حال حاضر این پلتفرم یک سیستم رای دهی دارد که به جامعه کاربران علاقه مند اجازه میدهد موضوعاتی که به آنها علاقه دارند را انتخاب کنند

رشد ویروسی : سیستم شروع کاربر به کاربر

یکی از قدرتمندترین راه های سرعت دادن رشد از طریق بدست آوردن رشد ویروسی و طبیعی است. این روش هرکدام از استراتژی های شروع که تا بحال بررسی شد را کامل میکند

رشد طبیعی یک فرآیند بر اساس جذب کاربران است که کاربران را تشویق میکند کلمات را درباره پلتفرم به دیگر کابران با پتانسل پخش کنند. وقتی کاربران خودشان دیگران را تشویق به پیوستن به شبکه میکنند، خود شبکه عامل رشد خودش میشود.

رشد ویروسی دربرگیرنده یک تشبیه است، رشد یک پلتفرم را با پخش شدن یک ویروس مشابه و آنالوژی میکند. در طبیعت یک ویروس زمانی پخش میوشد که 4 المان و جز باهم تعامل کنند. میزبان، ویروس، واسطه و دریافت کننده

به طور مشابه به 4 جز کلیدی برای شروع فرآیند رشد ویروسی در یک پلتفرم نیاز است، ارسال کننده، واحد ارزش، شبکه خارجی و واسطه، دریافت کننده

ارسال کننده : یک کاربر اینستا یک عکس که به تازگی گرفته به اشتراک میگذارد و این شروع فرآیند است که د رنهایت کاربر جدید وارد شبکه میکند

واحد ارزش: در اینستاگرام واحد ارزش عکسی است که کاربر برای اشتراک با دوستان می گذارد

شبکه خارجی: برای اینستاگرام ، فیسبوک یه شبکه خارجی بسیار موثر و کارا است و به واحدهای ارزش اجازه میدهد پخش شوند و توسط کاربران دارای پتانسیل دیده شوند

دریافت کننده: در آخر یک کاربر فیسبوک توسط عکس کنجکاور میشود و اینستاگرام را میبیند. این کاربر شاید عکس خودش را بسازد و چرخه دوباره اغاز گردد . حالا دریافت کننده به عنوان ارسال کننده نقش بازی میکند

هرکسی در باره رشد سریع اینستاگرام شنیده است ، 100 میلیون کاربر فعال در کمتر از دوسال. این اتفاق بدون استفاده از هیچ ابزار بازاریابی سنتی افتاد و بخاطر این بود که پلتفرم شرکت به دقت طراحی شده بود تا رشد طبیعی و ارگانیک اجتناب ناپذیر شود. رشد روی واتس آپ و اس ام اس و تلگرام و دیگر پیام رسان ها و اینستاگرام

اینستاگرام کاربران را تشویق میکرد تا عکس های خود را در شبکه های دیگر به اشتراک بگذارند مثلا در فیسبوک و یک فعالیت تک کاربره را به فعالیت اجتماعی چندکاربره تبدیل میکرد. اینستاگرام تمام کاربران را به بازاریاب خود تبدیل کرد.

این مدل رشد برای کسب و کارهای سنتی تقریبا غیر ممکن است. یا مثلا Airbnb کاربران را تشویق کرد پیشنهاد خود را در Craiglist به اشتراک بگذارند و کسانی که آن پیشنهاد را دیدند و به آن ترغیب شدند که اتاق ها را اجازه کنند به کاربر Airbnb تبدیل شدند. و خیلی از آنها شروع به اجاره اتاق خود کردند یا OpenTable تشویق میکرد رستوران ها موجودی رزرو خود را با ایمیل یا فیسبوک و همکارانش نمایش دهند یا به آنها در شام ملحق شوند.

هدف طراحی یک پلتفرم و اکوسیستم باید این باشد که فرستنده بخواهند واحد ارزش خود را از طریق شبکه های خارجی به مشارکت کنندگان خارجی نمایش دهد و در نهایت بسیاری از آنها به کاربر پلتفرم تبدیل شوند.

ارسال کننده: ارسال واحد ارزش چیزی شبیه حرف دهان به دهان نمی باشد که یک تکنیک بازاریابی سنتی بود ( دهان به دهان زمانی اتفاق می افتد که کاربران اینقدر پلتفرم شما را دوست دارند که نمی توانند از صحبت درباره آن ایتادگی کنند) وقتی کاربر در روش ویروسی به ارسال کننده تبدیل میشود آنها در واقع مخلوقات و واحدهای ارزش خودشان را پخش میکنند و به صورت غیر مستقیم آگاهی و علاقه را درباره پلتفرم شما ایجاد میکنند.

به صورت عمومی کاربران واحدهای ارزش خود را برای گرفتن بازخورد اجتماعی پخش میکنند که به صورا شهرت و حس تکامل و مهم بودن، سرگرمی و خوشی، رضایت ، خوشحالی دیگران، شانس و بخت و ثروت یا ترکیبی ازین پاداش ها می باشد.

انجام ارسال این واحدهای ارزش باید به خوبی در فرآیند ایجاد واحد ارزش گنجانده شوند و جزئی از روند ایجاد واحد ارزش باشند.

پلتفرم از مشوق های غیرطبیعی برای پخش واحد ارزش نیز میتواند استافده کند ولی اگر به خوبی ساختار بندی نشود امکان دارد بسیار هزینه بر شود . دراپ باکس به کسی که ارسال کننده است و کسی که دریافت کننده است فضای رایگان پیشنهاد میدهد فقط زمانی که دریافت کننده ثبت نام کند. بنابراین مشوق پخش کردن واحدهای ارزش دراپ باکس پرداخت مالی نیست که باعث خالی شدن جیب شرکت شود بلکه فرصتی برای استفاده از سرویس دراپ باکس است، و همچنین به طور هم زمان رشد را بیشتر میکند.

واحد ارزش: این واحد بنیادی برای پخش ویروسی است که میتواند ارزش پلتفرم را نمایش دهد . برخی واحدهای ارزش مثل اسناد محرمانه قابل پخش نیستند بنابراین طراحی واحدهای ارزش قابل پخش قدم حیاتی به صوی بازاریابی ویروسی است و اگر نشد باید دنبال راه های دیگر برای رشد باشند . یک واحد ارزش قابل پخش میتواند شروع یک تراکنش باشد که در شبکه خارجی پخش شده استمثل صحبت در فیسبوک درباره عکس پخش شده در شبکه. یا میتواند فرصتی برای تکمیل یک تراکنش ناکامل باشد به شکلی که سوالات پاسخ داده نشده در Quera ایجاد تقاضای بازخورد اجتماعی میکند به شکل ارائه پاسخ . کمک به ایجاد آسان و پخش آسان واحدهای ارزش نه تنها باعث پیشرفت رشد بلکه تراکنش بین بین کاربران میشود.

شبکه خارجی: بسیاری از پلتفرم ها روی دوش دیگر شبکه ها رشد کردند. اینستا و توییتر و زینگا و دیگر پلتفرم ها روی فیسبوک رشد کردند . Airbnb روی Cragslist و Opentable روی ایمیل

البته این کار به سادگی ایجاد دکمه اشتراک در فیسبوک نیست و صبر کنید کاربران میلیون پیدا بیایند. شبکه های خارجی معمولا محدودیت های بیشتر و بیشتری وقتی یک شبکه دیگر روی آنها رشد میکند میگذارند.

دریافت کننده: وقتی یک کاربر واحدارزش را برای کاربر دیگر ارسال میکند یا با دوستان به اشتراک میگذارد . دریافت کننده به آن پاسخ میدهد اگر واحد ارزش را مرتبط و جذاب و مفید و سرگرم کننده و به هر شکل ارزشمند ببیند و ارزیابی کند. وقتی واحد ارزش به اندازه کافی کنجکاو کننده باشدف دریافت کننده آن را بیشتر از پیش پخش میکند.

اگرچه پلتفرم روی واحدهای ارزش تولید شده کنترل محدودی دارد، مثلا اینستاگرام عکس ها را انتخاب نمیکند یا آنها را ویرایش نمیکند تا جذابتر باشند، یا یوتوب ویدئو ها را ویرایش نمیکند. ولی میتواند ابزارهایی در اختیار تولیدکننده قرارداد تا واحدهای ارزش جذاب تر باشند برای دریافت کننده. برای مثال ایستاگرام با ابزارهای ویرایش تصویر برای جذابتر کردن تصاویر دارد و آنها را تشویق به گذاشتن هشتک مرتبط و مشخص با عکس میکند

به اضافه پلتفرم میتواند واحد ارزش را call to action کند. مثلا پیامی که به دریافت کننده نشان میدهد این واحد ارزش از کدام پلتفرم به او نمایش داده شده است و او درک کند و بفهمد فرصت پیوستن به پلتفرم را. مثال پیام زیرتصویر برای کسب درامد به ادرس وبسیات مراجعه کنید ، یا مثلا هات میل وقتی ایمیلی برای کاربران ارسال میکرد در انتهای پیام مینوشت باعش دوستت دارم، ایمیل رایگان خود را از هات میل دریافت کنید. که ایمیل رایگان در ان جذاب قایل تعریف و جذاب بود.

هرکسب و کاری فرصت انجام بازاریابی ویروسی ندارد ولی انها که دارند میتواندد رشد معمولی خود را به رشد فوق سریع که میتواند کل کشور یا جهانی شود را تبدیل کنند

در دنیای پلتفرم استراتژی جذب برای تشویق به ویروسی کردن طراحی شده است. پلتفرم یکی از 8 روش اثبات شده برای جذب کاربران را استفاده میکند

کسب درامد : گرفتن ارزشی که با اثر شبکه ایجاد شده است

برای مثال کسب و کار ارائه سرویس بازاریابی به شرکت های آماده بازاریابی . کسب و کاری که به شرکت های اماده انجام کمپین های تبلیغاتی درخواست خود را برای گرفتن قیمت انجام کار لیست میکنند و آژانس تبلیغاتی بفرستند تا بتوانند پروپوزال و طرح های پیشنهادی و قیمت خود را اعلام کنند. به شرکت هایی که اماده تبلیغات هستند و آنها پاسخ دهند.مطمئن هستیم این شرکت ارزش ایجاد میکند ولی چطور ازان درامد و منفعت ایجاد کنیمو ایا باید از آژانس های تبلیغاتی پول گرفت؟ آیا باید شرکت هایی که به دنبال خدمات تبلیغاتی هستند را اجرت بگیریم؟ یا به ازای هر درخواست تبلیغات از انها اجرت گرفت؟ یا شاید هر سه مورد؟

در بالا سه روش ممکن پول سازی کسب و کار را داریم ولی جواب هیچ کدام از رشو های بالا است.

در زمان کسب درامد سوال اشتباهی پرسیدیم. نباید هیچ طرفی برای لیست کردن واحد ارزش خود شارژ شود زیرا این کار یک اصطکاک زیاد در ورود به اکوسیستم ایجاد میکند و خیلی از مشارکت کنندگان احتمالی را نسبت به کاربر پلتفرم شدن دلسرد میکند. این کار باعث کاهش لیست ها و کاهش داده های دردسترس پلتفرم میشود. داده ها برای تطابق تولید کننده و مصرف کننده مناسب حیاتی هستند. در واقع بجای شارژ برای مشارکت باید به آنها یارانه و کمک کرد مثلا با ارائه ابزار و سرویس هایی که تکمیل پروفایل خود را سریع و اسان و کارا میکند.

پس جطور پولس ازی کنند؟ میتوان آنها را بخاطر ارزشی که از پلتفرم دریافت میکنند شارژ کرد. ولی دریافت اجرت در انتهای انجام معامله صورت گیرد نهدر زمان لیست کردن. این باعث میشود شرکت ها درخواست خود را بدون ریسک ارسال کنند و فقط در صورت موفقیت دستمزد و اجرت پلتفرم پرداخت میشود. این اجرت بر اساس کارایی پلتفرم می باشد و این مقدار ناچیز است یا اینکه چرا آژانس های تبلیغاتی را برای خدماتی که به آنها کمک میکند نمایش میدهند چرا یک معامله را ازدست دادند؟ نه تنها این دستمزد اصطکاکی ایجاد نمیکند بلکه ارزش گرفتن بازخورد را نمایش میدهد و یک درآمد دوره ای بجای یک بارپرداخت ایجاد میکند و میتواند به شرکت های تبلیغاتی کمک کند کیفیت پیشنهاد خود را بالاتر ببرند و در طولانی مدت باعث تشویق و افزایش ارزش میشوند.

تولید ارزش و چالش درامد سازی و پول سازی از اثر شبکه

پلتفرم ارزش خود را از اثر شبکه بدست می اورد. اثر شبکه پلتفرم را بخاطر چرخه های بازخورد خود نیروده میکند. هر کارمزدی از کاربران دریافت شود احتمال دارد آنها را از مشارکت کردن دلسرد کند مثلا دستمزد برای دسترسی باعث میشود مردم کلان از پلتفرم اجتناب کنند، دستمزد برای استفاده امکان دارد آنها را از مشارکت گاه به گاه دلسر کند، دستمزد برای تولید واحد ارزش را کم میکند و آن را برای مصرف کننده کمتر جذاب می کند، دستمزد برای استفاده و مصرف ، مصرف را کاهش میدهد و پلتفرم را کمتر برای تولید کننده جذاب میکند.

حال چطور از پلتفرم بدون صدمه زدن به اثر شبکه میتواند پول سازی کرد؟

روش ژیلت برای کسب درآمد یا مدل freemium که یک لایه سرویس رایگان کاربرانی را جذب میکند که در آخر برخی از آنها حاضرند برای سرویس بهبود یافته پول پرداخت کنند، مثل دراپ باکس یا MailChimp. پلتفرم ها شاید مدل ارائه رایگان یا رایانه ای خدمات به یک سمت بازار و دریافت پول از سمت دیگر ار پیاده کنند.

کسب و کارهای سنتی ارزش را به صورت کالا و خدمات به مشتری می رساندند. دستمزد را در برابر مالکیت دستگاه و محصول( مثل تولید مشاین لباسشویی) یا برای استفاده از محصول (مثل اجاره دادن توربین ها) دریافت میکردند

کار پلتفرم ها ساخت و طراحی روش های نوین و تکنولوژی است ولی بجای اینکه آن تکنولوژی را در مقابل پول در دست مشتری بگذارند، آنها کاربران را دعوت میکنند تا به پلتفرم ملحق شوند و سپس دنبال روش هایی برای پول سازی بخاطر ارزشی هستند که پلتفرم ایجاد میکند . این ارزش ها در 4 دسته قرار میگیرند:

اول برا یمصرف کننده: دسترسی به ارزش ایجاد شده در پلتفرم مثل بیننده های ویدئو های یوتوب که ویدئو ها برای انه اارزشمند است. کاربران اندروبد رد فعالیت های مختلف که توسط نرم افزار امکان پذیر است در پلتفرم ارزش میابند یا دانش آموزان بخاطر درس ها در یک پلتفرم مثل skillshare ارزش پیدا میکنند

دوم برای تولید کننده : دسترسی به جامعه و انجمن یا بازار: Airbnb برای میزبان ها ارزمند استزیرا توسط ان به بازارهای جهانی مسافران دسترسی دارند. شرکت های دنبال نیروی کار ، لینکدین را ارزشمند می یابند زیرا آنها را به افراد جویای کار متصل میکند . فروشندگان علی بابا را ارزشمند می یابند زیرا آنها را توانمند می کند که به مشتری هایی از تمام کره زمین محصولات خود را بفروشند

سوم برای تولیدکننده و مصرف کننده : دسترسی به ابزارها و سرویس هایی که تراکنش را تسهیل میکند: پلتفرم ها با کاهش اصطکاک و سدهای که مانع تراکنش آنها بیت مصرف کننده و تولید کننده میشود ارزش ایجاد میکنند. Kickstarter به کارآفرین های خلاق اجازهر میدهد برای پروژه های خود پول دریافت کنند، ebay به اضافه پی پال به هرکس اجازه میدهد یک فروشگاه آنلاین راه اندازی کند و به مشتری در هرکجای دنیا خدمت کند . یوتوب هنر مندان اجازه میدهد برای طرفداران خود ویدئو با کیفیت ارائه دهد بدون اینکه محصولات فیزیکی تولید کنند و بدون اینکه از طریق خورده فروشان واسطه ان را بفروشیند

چهارم برای تولید کننده ومصرف کننده : دسترسی به سیستم هایی برای بهبود و اصلاح تراکنش ها : مشتری دسترسی به کالا و خدمات با کیفیت را که نیاز های مشخص آنها را و علایق آنها را پاسخ میدهد ارزشمند میداند . تولید کنندگان دسترسی به مصرف کنندگان که پیشنهاد آنها را میخواهند و راثب هستند قیمت منصفانه ای برای ان پرداخت کنند ارزشمند میدانند. پلتفرم ها سیست های اصلاح و بهبودی را می سازند و نگه داری میکنند که مصرف کننده درست را به تولید کننده مناسب سریع و به سادگی متصل میکند

این 4 نوع ارزش بدون پلتفرم وجود نداشتند، و به عنوان منبع ارزش افزونده شناخته میشوند . استراتژی پول سازی با در نظر گرفتن این 4 نوع ارزش و مشخص کردن ارزش اضافی آنها که میتوانند بدون جلوگیری از رشد اثر شبکه به پول تبدیل شوند ساخته میشوند.

گاهی برای کاهش نویز و عدم کیفیت لیست محصولات و خدمات که باعث ناراحتی تجربه کاربری میشود میتوان از تولیدکننده دستمزد گرفت . این کار باعث میشود تولید کنندگانی که نسبت به ارائه محصول و خدمات خود جدی نیستند وارد پلتفرم نشوند . با این کار تولید به شدت کاهش پیدا میکند ولی واحدهای تولید شده با کیفیت هستند و در نهایت کیفیت تراکنش بالاتر میرود . هدف پلتفرم بالا کشیدن و افزایش تعداد مشارکت کنندگان و تراکنش ها نیست، باید تراکنش های مطلوب و مرغوب را بیشتر کرد در حالی که تراکنش های نامرغوب و نامطلوب را کاهش دهد . گاهی اینکار از طریق پولی سازی تراکنش ها برای استفاده از سرویس ها انجام میشود

روش های پول سازی (1) مطالبه و خواستن دستمزد یک تراکنش

در برخی از تراکنش ها چهار مدل ارزش افزوده ایجاد شده توسط پلتفرم به حد میرسد

. دربسیاری از موارد، این تراکنش ها شامل تبادل پول میشوند . مثل وقتی مسافر uber به راننده پرداخت میکند ، یک خریدار ebay به فروشنده پرداخت میکند یا یک پروژه در upwork تکمیل میشود و به دست مصرف کننده میرسید ، پلتفرم هایی که این تبادل پول را تسهیل میکنند میتواندد ارزش تولید شده را به عنوان دستمزد تراکنش به پول تبدیل کنند. که میتواند به شکل درصد ثابت یا قیمت ثابت تراکنش باشد که سیستم قیمت ثابت برای تراکنش های بدون واریانس زیاد مناسب است.

با این روش خریدار و فروشنده فقط زمانی که تراکنش صورت میگیرد پرداخت میکنند ، این کارانها را از عضویت در پلتفرم و مشارکت برای تراکنش دلسر نمیکند . البته اگر دستمزد تراکنش زیاد باشد شاید از انجام آن دلسرد شوند برای همین باید درصد های مختلف آزمون شود تا بدون اینکه کاربر را دلسرد کند پول دریافت شود

خریدار و فروشنده به صورت طبیعی اگر یکدیگر را بیابند میخواهند تراکنش را بیرون پلتفرم ببرنند و دستمزد تراکنش را پرداخت نکنند. این مشکل مخصوصا زمانی که ارائه دهنده سرویس را به درخواست دهنده متصل میکنیم رخ میدهد . در این حالت اگر دستمزد تراکنش را ندهند مصرف کننده آن را به عنوان تخفیف می بیند یا تولید کننده بیشتر اجرت بر میداردو بازنده پلتفرم است.

برای حل این مشکل شرکت های مثل fiverr یا Airbnb با جلوگیری موقت از مشارکت کنندگان برای اتصال این مشکل را حل میکنند. Groupen مثلا از سرویس هایی که به خوبی استاندارد و مشخص هستند استفاده میکند و سرویس های کمتر استاندارد مثل Airbnb و fiverr از سیستم های امتیازدهی و دیگر شاخص های اجتماعی برای مشخص کردن قابلیت اتکا و اطمینان سرویس دهنده استفاده میکنند که نیار به ارتباط مستقیم کمتری دارد.

گاهی نیز اینها کافی نیست ، مخصوصا پلتفرم هایی با بازارهایی برای متخصص ها و نیازدارند بحث و تبادل مدیریت جریان کاری را قبل و هنگام ارائه سرویس انجام دهند. در نتیجه کنترل کل تراکنش ممکن نیست و مطالبه اجرت قبل تراکنش جزو گزینه ها نیست. در این موارد پلتفرم باید نقش خود را از تسهیل گر به سمت فعالیت های ارزش افرین تر ببرد . مثل upwork که ابزارهایی گسترش داده که روی کار پیمانکار از راه دور میتوان نظارت کرد . این کار باعث میشود ارائه دهنده سرویس را از راه دور نظارت کرد . این کار باعث میشود مصرف کننده سرویس دهندگان حرفه ای بر پروژه های خود نظارت کنند و بر اساس پیشرفت واقعی کار پرداخت انجام شود.

یا مثلا شرکت clarity با امکان تماس درون شبکه امکان دریافت دستمزد بر اساس زمان مشاوره دادن را فراهم کرده است که باعث جمع کردن سیستم پرداخت و مالمه باهم شده است. اینطور برای تولید کننده و مشاور میتوانند از تراکنش های کوچک درآمد کسب کنند و مصرف کننده بر اساس استافده دقیقه پرداخت انجام میدهد و اگر مکالمه نامناسب بود از آن خارج شود . اینطور ارزش اضاقه ای دریافت کرده اند که در شبکه بمانند و مشوق های حداثلی برای بیرون بردن تراکنش خود از شبکه دارند

روش های پول سازی (2) اجرت برای دسترسی

در برخی موارد امکان پول گرفتن از تولید کننده برای دسترسی به جامعه و انجمن کاربران که به پلتفرم عضو شده اند وجود دارد. جامعه ای که عضو پلتفرم برای تراکنش با تولید کننده نشده اند و بنابه دلایل دیگر در پلتفرم حضور دارند.

مثلا dribble به سرعت به پلتفرم برتر بین جامعه طراحان مطرح شد. طراحان و هنرمندان و تولیدکنندگان لوگو و طراحان گرافیک و تیپو گرافیست ها کارهای خود را نمایش گذاشتند ، اعتبار بدست اوردند و بازخوردهای با ارزشی از دیگر طراحان بدست می آوردند .

به همین منظور مدیران پلتفرم برای کسب درآمد ورودی دریافت نکردند یا با نمایش طراحی خاص ویژه در صفحه اصلی . زیرا این کار اعتبار و حیثیت و پرستیژ درک شده برای کاربران را کاهش میداد. بنابراین برای پول سازی شرکت های گروه سوم که آماده بودند برای دسترسی به جامعه پول پرداخت کنند به پلتفرم دعوت شدند . که در این مورد شرکت هایی که دنبال طراح بودند برای ارائه درخواست استخدام باید اجزت به سایت پرداخت میکردند . این شکل از پول سازی تراکنش هایی ساخت که برای دوطرف بهتر بود . طراحان تشویق شدند و انگیزه پیدا کردند که بهترین کارها را به اشتراک بگذارند در حالی که شرکت ها با جامعه طراحان با کیفیتی دسترسی داشتند که سابقه کارآنها توسط جامعه خلاق طراحان دسته بند یو بهبود پیدا کرده بود. این روش پول سازی را به سادگی میتوان تبلیغ نام برد ولی توجه کرد که این روش اولا باعث ایجاد ارزش برای جامعه کاربران شد، تراکنش اصلی را بهبود داد و سوم اثر شبکه را قوی تر کرد بجای اینکه تداخل و نویز ایجاد کند. روش پول سازی تنها در حالتی ماندگار است که اثرات شبکه را قوی کند. گرفتن اجرت از گروه ثالث به عنوان تولید کننده برای دسترسی به جامعه تنها و تنها در صورتی اثر بخش است که ارزش را در پلتفرم بهبود دهد.

روش پول سازی (3) اجرت برای دسترسی بهبود یافته : گاهی پلتفرم نمیتواند چرخه مالی را برای خود ایجاد کند و آن را ببندد و پول سازی کند. در این پلتفرم ها گرفتن اجرت از تولیدکننده برای دسترسی بهبود یافته به مصرف کننده روش پول سازی است. این با ایجاد ابزاهای که تولیدکننده را قادر می سازد بین جمعیت شناخته شود و متمایز شود و در بازار دوسویه با آن توجه شود گفته میشود. برخلاف رقابت بین تولیدکنندگان برای جلب توجه مخاطب پلتفرم ها میتوانند ار تولیدکننده اجرت بگیرند تا اول پیام آنها را دقیق تر برسانند و حضور انها جذاب تر باشد و تراکنش آنها با کاربران ارزشمند باشد، ازین روش پول سازی استفاده میکنند.

این سیستم پول سازی معمولا به اثر شبکه صدمه نمیزند زیرا تمام تولیدکنندگان و مصرف کنندگان اجازه دارند بر پایه باز و غیر بهبود یافته و یکشکل باهم مشارکت کنند و ئلی برای آنها که این ارزش دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده زیاد است میتوانند این ارزش را در قالب پول پرداخت کنند.

مثلا جایگاه های تبلیغات روزنامه امروزه پلتفرم ها از تولیدکننده درخواست میکنند پول بدهند برای جایگاه خاص تر پیام آنها . مثلا yelp از رستوران ها برای دیده شدن بهتر درخواست پول طلب میکند. رستوران ها این پول را پرداخت میکنند زیرا این کار باعث میشود راحتر بین نویز جاکمعه توجه ارزشمندترین مصرف کنندگان را جلب کنند

جستجوی گوگل هم شاید بشود ازین روش نگاه کرد . هر ناشر وبسایت میتواند به جایگاه بالای لیست اطریق بهینه سازی موتو جتسجو برسد اگرچه برخی ناشران ترجیح میدهند جایگاه خود را از طریق AdWord بخرند . یا مثلا Tumblr در سال 2013 توسط یاهو خریداری شد اجازه میدهند کاربران لیست های خود را به مخطبان بیشتری در ازای پرداخت دستمزد به پلتفرم نمایش دهند

توییتر نیز محتوای اسپانسر شده خود را بالای لیست نمایش میدهند

روش دیگر پول سازی ازین طریق ایجاد دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده زمانی است که پلتفرماز کاربران از پلتفرم برای کاهش سد های ارتباط بین کاربران دستمزد میگیرد در غیر این صورت این سد ها وجود دارند . برای مثال سایتهای دوستیابی به مرد ها بدون دیدن جزدیات اجازه دیدن پروفایل خانم ها را میدهند و کاربرانی که دستمزد اشتراک پرداخت میکنند میتوانند به جزئیات دسترسی داشته باشند و مستقیم به کسی که برای آنها جذاب است متصل شوند.

اگر این روش باعث نویز شود باعث کاهش ارتباط واحدهای ارزش با مصرف کننده میشود . یک اصل هم اینکه مصرف کننده به راحتی توسط محتوای طبیعی و تبلیغ شده را بفهمد و از نتایج اورگانیک متفاوت باشد. اگر این اص رعایت نشود باعث سردرگمی و اذیت و مزاحمت مصرف کننده و کاهش ارزش پلتفرم میشود

نباید طوری باشد که دسترسی کاربران محدود شود مثلا فیسبوک که از برندها برای دسترسی بیشتر به جامعه طلب پول میکرد.

همچنین باید این واحدهای منحصر هم از اصول طبقه بند یو ارتباط و تطابق پیروی کند و اگر محتوایی انچنان مرتبط نباشد امکان دارد مصرف کننده را خارج کند.

روش های پول سازی : اجرت برای طبقه بندی و اصلاح و دسته بندی بهبود یافته :

اگر تعداد واحدهای ارزش بسیار زیاد شوند و مصرف کننده واحد ارزش مورد انتظار خود را پیدا نکند یا سخت پیدا کند ارزش پلتفرم برای انها کاهش می یابد . در این صورت مصرف کننده شاید به دنبال واحد های تضمین شده و با کیفیت و بهبود یافته بگردد و بابت آن پول پرداخت کند

مثل sittercity که شرایط سختی برای معرفی پرستاران بچه دارد ولی والدین این پول را بخاطر دسترسی عالی و با کیفیت پرداخت میکنند. این باعث میشود از والدین اشتراک ماهانه دریافت کنندو حتی به ازای هر تراکنش پول ندهند . در این روش بجای دستمزد هرتراکنش حق اشتراک ماهانه دریافت میشود زیرا تعداد واحد های ارزش زیاد است و متیواند مصرف کننده از انها استافده کند مثل skillsharE که دوره های آموزشی ارائه میکند بجای خرید هردرس اشتراک ماهانه برای استافده ار دروس پرداخت کرد. تعداد دانش اموزانی که این مدل را انتخاب میکند ارزش بهتری از هر درس دریافت میکنند و معلمان هم درامد چرخه ای و دوره ای دارند.

از چه کسی باید اجرت گرفت: بک پلتفرم معمولی بین چندین گروه کاربر که هرکدام نقش های متفاوتی در پلتفرم دارند پشتیبانی میکند . هرگروه انگیزه و وضعیت اقتصادی و مشوق ها و اهداف متفاوتی برای گرفتن ارزش از پلتفرم را دارند . چه زمان دریافت حق الزحمه مناسب و چه زمانی مناسب نیست؟

روش اول : گرفتن حق الزحمه از همه کاربران: به ندرت پلتفرم از تمام کاربران حق الزحمه دریافت میکند و مانند کسب و کار سنتی نیست . گرفتن اجرت از همه کاربران در بیشتر موارد مشارکت را کاهش میدهد که در نتیجه اثر شبکه را کاهش یا حذف میکند. البته در برخی موارد گرفتن اجرت از تمام کاربران اثر شبکه را بهبود میدهد . در برخی پلتفرم های آفلاین مثلا گرفتن اجرت از همه کاربران و اجازه ثبت نام کاربر قثط از طریق معرفی اعضای قبلی ، یک مکانیزم بهبود است که کیفیت اعضا را تضمین میکند . مثلا carbonNYC پلتفرم برای دارایی های مولتی میلیون دلاری ازین روش استفاده میکند.

دوم گرفتن حق الزحمه از یک طرف و دادن یارانه به طرف دیگر »: برخی از پلتفرم ها ازیک طرف اجرتمیگیرند در حالی که برای طرف دیگر رایگان است یا رانه میدهند یا حتی مشوق هایی برای استفاده تا بهم مشارکت کنند . این زمانی جواب میدهند که گروه اول احتمال گرفتن ارزش از گروه دوم را بسیار بالا ارزیابی کند. مثلا بارها و کلاب ها برای جذب مخاطب برخی شب ها برای خانم ها تخفیف میدهند یا رایگان سرویس میدهندخیلی از سایت های دوستیابی اینگونه هستند . عضویت برای خانم ها با مشوق راهی برای جذب اعضای مرد که مایل به پرداخت حق عضویت کامل هستند می باشد.

همه کاربران اجرت گرفتن در حالی که از ستاره ها و گروههای مشخص یارانه پرداخت کرند :» برخی پلتفرم ها مایل هستند به ستاره ها و سوپراستارها ( کسانی که حضور آنها جمع زیادی از کاربران را جذب میکند) یارانه دهند . مثلا پلتفرم اموزشی یا بازیابی به برخی بازیگران خود یارانه میدهند زیرا که حضور آنها قدر جذب تولیدکنندگان دیگر و جذب مصرف کنندگان کنجکاور رادارد. مثلا ماکروسافت به ea یارانه میدهد ولی دیگر توسعه دهندگان اجرت دریافت میکند

برخی کاربران کامل پرداخت میکنند درحالی که برخی که به پول حساسیت دارند یارانه پرداخت میشود : گروه کاربرانی که نسبت به قیمت حساس تر هستند و احتمال ترک پلتفرم را زمانی که از آنها اجرت میخواهیم دارند که باعث حذف اثر شبکه میشود . بنابراین معقول است به این دسته کاربران یارانه دهیم درحالی که دسته دیگر را کامل اجرت دریافت میکنیم. مثلا در پلتفرم املاک گاهی خانه کمتر است و مشتری زیاد در این حالت صاحب خانه برای لیست کردن نباید پول پرداخت کند و درحالی که برخی اوقات مشتری کم است و خانه برای ارائه زیادتر که در این حالت صاحب خانه میتواند پولی بپردازد.

در نگاه کلی ابتدا کاربران باید جذب شوند سپس از آنها پول گرفت . زمانی که واحد ارزش ساخته شد و تبادل شد با نتایجی که برای دوطرف راضی کننده بود، سپس باید پلتفرم به دنبال گرفتن پول برای ارزش ایجاد شده باشد.

برخی اصول طراحی که باعث میشود از تراکنش به پول سازی برسیم

اول اگر ممکن است کارمزد برای ارزشی که کاربران قبلا رایگان دریافت میکردند نگذاریم : مردم معمولا دربرابر پرداخت پول برای سرویسی که قبلا رایگان دریافت میکردند مقاومت میکنند.

دوم از محدودیت دسترسی به ارزشی که کاربران برای گرفتن آن عادت کرده اند و خو گرفته اند بپرهیزیم : مثلا فیسبوک از برندها برای رشد اورگانیک درخواست پول کرد درحالی که این شکایات تولید کننده و مصرف کننده را ایجاد میکرد ، اگر بخاطر اثر شبکه بزرگ فیسبوک نبود شاید ازین انتخاب صدمه بزرگی میدید و به کلی خراب میشد

سوم زمانی که از رایگان به سمت پولی سازی میرویم کوشش کنیم یک ارزش جدید یا اضافی خلق کنیم که اجرت گرفتن را توجیه کند . مثلا برای کیفیت بهتر اجرت بگیریم و آن را کنترل کنیم و آن را گارانتی کنیم

چهار استراتژی احتمالی پول سازی را در زمان طراحی اولیه پلتفرم در نظر بگیریم : در زمان طراحی پلتفرم باید ساختاری رابرای کنترل که بتوان فرآیند پول سازی را انجام داد در نظر بگیریم . مثلا اگراز هرتراکنش دستمزد دریافت میشود باید اطمینان حاصل شود که تراکنش در پلتفرم کنترل میشود . اگر پلتفرم میخواهد برای دسترسی به کاربران از تولیدککنده پوا طلب کند باید طوری طراحی شود که بتواند منافع و درامد را کنترل کند و اینکه دام محتوا به کام کاربر برسد همانطور که جریان داده کاربران مهم است

یکی از مهم ترین تصمیم های پلتفرم این است از چه کسی اجرت دریافت کرد ، از آنجا که تفاوت در نقش ها توسط کاربران متفاوت به معنی تغییرات اثرات شبکه است.

در مرحله طراحی باید استراتژی پول سازی را درنظر گرفت

بابودن: تعریف اینکه کاربران و شرکای پلتفرم چه میتوانند بکنند و چه نمیتوانند

درمدیریت مدل پلتفرم باز چالش هایی وجود دارد. اگر کنترل و محدودیت زیاد شود مشارکت کمتر میشود و اگر کم باشد مسائل غیرقابل پیش بینی رخ میدهد که چهره پلتفرم را خراب میکند.

تعریف ابتدایی از بازبودن: پلتفرمی باز است که حد ومرز آن محدودیتی در مشارکت کردن و در توسعه و تجاری سازی و استفاده آن نباشد و دوما هر محدودیتی که معقول و تبعیض آمیز نیست به شکل یکسان و متحد روی تمام مشارکت کنندگان اعمال شود مثل پیش نیاز موافقت با استانداردهای فنی یا پرداخت دستمزد و حق پرداخت گواهینامه استافده

بسته بودن پلتفرم فقط موضوع اجازه ندادن به مشارکت کنندگان خارجی در پلتفرم نیست. شاید این شامل آنچنان قوانین سخت گیرانه مشارکت شود که کاربران دلسر شوند یا گرفتن دستمزد یا اجاره آنچنان زیاد باشد که حاشیه سود مشارکت کنندگان احتمالی کمتر از حد مورد پذیرش باشد.

انتخاب باز و بسته بودن یک طیف است. این تصمیم ها استفاده و مشارکت توسعه دهندگان پول سازی و رگولاتوری ها را تحت تاثیر قرار میدهد.

هرچه سیستم بازتر باید بیشتر از هم گسیخته و تکه تکه و قطعه قطعه میشود . یک سیتسم باز برای سازندگان آن نیز سخت است تا پول سازی شود و مالکیتف کری آن سخت تر مدیریت میشود . هرچند باز بودن نواوری را تشویق میکند . مدیر myspace میگفت از 10 تا ویژگی 5 تا ویژگی کلیدی را انتخاب میکرد و روی آن تمرکز میکردیم و دیگران روی چیزهای دیگر نوآوری کنند.

مدیران پلتفرم برای باز بودن سیستم چه تصمیم های باید بگیرند ؟ یک پلتفرم به صورت بنیادی زیر ساختی است که طراحی شده تا تراکنش ها رابین تولیدکننده و مصرف کننده تسهیل کند . این دو مشارکت کننده از پلتفرم برای اتصای و مشارکت در تبادل ها و تراکنش ها استافده میکنند . اولا برای تبادل اطلاعات و اگر مناسب بود تبادل کالا و خدمات در ازای نوعی از پول رایج. بدیهی است که ارزش یک پلتفرم سالم و فعال به همکاران بیرون پلتفرم وابسته است

تصمی های موجود درباره باز بودن سیستم : 1 تصمیم درباره مدیریت و مالکیت مشارکت کنندگان دوم تصمیم درباره توسعه دهندگان مشارکت کنندگان و سوم تصمیم درباره کاربران مشارکت کننده

مشارکت کنندگان مدیر و سرمایه گذاران (تضمین کننده ها و حامی ها)

پشت هر پلتفرم برای مسئولیت پذیری ساختار و عملکردها دو موجودیت است. شرکتی که پلتفرمی را مدیریت میکند و با کاربران در ارتباط است . و شرکتی که سرمایه گذار است و نگهدارنده کنترل قانونی بر روی تکنولوژی . در بسیاری از موارد این دو یکی هستند مثل فیسبوک و اوبر و ای بی و خیلی های دیگر که هم پلتفرم را مدیریت میکنند و هم سرمایه گذار هستند. به طور عمومی شرکت مدیریت کننده تراکنش های کاربران را مدیریت میکند و کنترل و سازمان میدهد در حالی که سرمایه گذاران و ضامن ها ساختار بالادستی را کنترل میکند و مالکیت فکری زیر ساخت پلتفرم است (مثل کدهای برنامه نویسی که عملیات را کنترل میکند) و دیگر حقوق را حفظ میکند. مدیریت نزدیکترین موجودیت به کاربران و توسعه دهندگان بیرون است. اگر میخواید با مدل مالکیت یک استاندارد را ایجاد کنید یا بجنگید باید سریع ببرید قبل از اینکه چیز جدید جایگزین تکنولوژی شود که به دنبال چیره شدن در آن بودید

تصمیم گیری مدل مدیریت و سرمایه گذاری به هدف توسعه پلتفرم و اهداف طراحی ان باز میگردد.

تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان : طراحی و ساخت پلتفرم برای تراکنش اصلی و هخسته ای شروع میشود ولی به مرور زمان خیلی از پلتفرم ها توسعه می یابند تا دیگر انواع تراکنش ها را شامل شوند که بتواند ارزش بیشتر برای کابران ایجاد کند و انواع جدیدی از مشارکت کنندگان را جذب کند . این تراکنش های جدید توسط توسعه دهندگان که کم و بیش بازهستند تا به پلتفرم و ساختار آن دسترسی داشته باشند ساخته میشود. سه مدل توسعه دهنده داریم : توسعه دهندگان اصلی، توسعه دهندگان افزونه و جمع کنندگان داده

توسعه دهندگان هسته ای عملکردهای اصلی پلتفرم را که ارزش ارائه میکند به مشارکت کنندگان میدهند ، معمولا توسط شرکت مدیریت میشوند و استخدام میشوند و کار اصلی آنها اینه پلتفرم را بدست کاربران برسانند و ارزش را از طریق ابزارها و قوانین که در تراکنش اصلی را ساده و رضایت بخش میکند تحویل دهند . انها مسئول ظرفیت های پایه ای سیستم هستند.

مثلا Airbnb زیرساختی فراهم میکند که میزبان و مهمان با هم تراکنش داشته باشند

آنها با استفاده از منابع سیستم از جمله ظرفیت های جستجو و سرویس های داده که اجازه میدهد مهمان ها ، املاک جذاب را بیابند همچنین مکانیزم های پرداخت جهت انجام تراکنش را شامل میشود. به اضافه شرکت عملکرد های پشت پردا که هزینه تراکنش را برای مهمان و میزبان ها کاهش میدهد مدیریت میکند.برای مثال پلتفرم قراردادهای پیش فرض بیمه را برای دوطرف ارائه میدهد و از مهمان در رویداد های تصادف و جرم محافظت میکند و از میزبان ها در برابر رفتارهای بی مبالات و بیدقت محافظت میکند .همچنین مشخصات هویت شرکت کنندگان را برای اینکه سیستم اعتباردهی درجه اطمینان را نسبت به رفتار کاربر بهتر بسنجد ، احراز میکنند.

طراحی و بهبود و نگهداری این گونه سیستم ها از المان ها کار توسعه دهندگان هسته ای و اصلی است.

توسعه دهندگان افزونه ویژگی و ارزش را به پلتفرم اضافه میکنند و عملکرد ان را بهبود میدهند.

معمولا شریکان خارج شرکت هستند و توسط مدیریت استخدام نشده اند . کسانی هستند که راهی برای خروج قسمتی از ارزشی که ایجاد کرده اند و منفعت بردن از پیشنهادی که ارائه داده اند هستند. مثل توسعه دهندگان نرم افزار در iTunes در دسته بند یهای بازی ابزارهای بهبود و اطلاعات و غیره. یکی از تصمیم های مهم مدیریت که در طول زمان تغییر نیز میکند این است که پلتفرم چه مثدار برای این توسعه دهندگان افزونه باز باشد.برای مثال برخی از توسعه دهندگان افزونه ارزش اراده شده توسط Airbnb را بهبود داده اند. مثلا وقتی شرکت متوجه شد ملک های دارای عکس حرفه ای در برابر دیگر ملک ها سریع تر اجاره میروند در پاسخ الان توسعه دهنده ای تحت عنوان سرویس عکاسی عکس های حرفه ای میگرد که احتمال اجاره را بالاتر میبرد. و مثلا توسعه دهنده دیگر کارهای تمیزکاری و خشکشویی را پشتیبانی میکند و دیگر توسعه دهنده مقدمات رزرو شام و نگهداری کودک را ارائه میدهد. برای این خدمات شرکت باید سیستم خود را باز نگه دارد و تنظیم آن از چالش های شرکت است.

اگر سیستم خیلی بسته باشد فرصت ارائه سرویس های باارزش بیشتر از دست میرود و اگر خیلی باز باید ارائه دهندگان سرویس کم کیفیت وارد پلتفرم میشوند و اعتبار دیگر توسعه دهندگان و پلتفرم را لکه دار میکنند. و باز بودن بیش تر ازین هم باعث زیاد شدن سرویس دهنده و کاهش سود توسعه دهنده و مشوق های آنها برای ویژه سازی خدمات را به کاربران شرکت میگردد. مدیران برای تشویق توسعه دهندگان افزونه درجه آزادی را با استفاده از API میدهند . این یکی از نقاط کنترل است که مدیران پلتفرم برای دسترسی باز به سیستم های آن ازآن استفاده میکنند.

یک API مجموعه ای از روتین و روال استاندارها و پروتکل ها و ابزارها برای ساخت نرم افزار کاربردی است که به برنامه نویس خارجی کمک میکند کدهایی بنویسد که هم زمان با ساختار پلتفرم ارتباط برقرار کند و متصل گردد.

البته برخی پلتفرم ها سدهایی در مقابل توسعه دهندگان افزونه ایجاد کرده اند که برای کنترل کیفیت پلتفرم و بدست اوردن کنترل جریان مالی و درآمدی پلتفرم باشد. که این استراتژی به ضرر شرکت تمام میشود مانند myspace دربرابر فیسبوک یا kouring قهوه ساز

روزنامه گاردین بزخلاف این استارتاژی قدم گذاشت میتواند سطوح مختلف دسترسی برای API ایجاد کرد و ازآن پول سازی کرد .

قدرت API برای جذب توسعه دهندگان افزونه و ارزشی که میتوانند ایجاد کنند خیلی زیاد است. برای مثال نتایج مالی دو خورده فروش اصلی وال مارت و آمازون نشان میدهد که آمازون 33 رابط کاربری و 300 mashup دارد که که به پرداخت، پردازش ابری و پیام رسیانی و بهینه سازی موتور جستجو و سرویس های ابری کمک میکند. در مقابل وال مارت فقط یک رابط کاربری برای تجارت انلاین داشت. در سال 2015 برای اولین بار حجم سرمایه در سهام آمازون از وال مارت بالاتر رفت که نشان از روند رو به رشد امازون دارد.

یا شرکت salesforce حدود 50 درصد درآمد خود را از طریق API ها دارد یا Expedia حدود 90 درصد

سومین دسته توسعه دهندگان جمع کننده داده هستند که عملکرد تطابق را با جمع اوری داده از منابع مختلف بهبود میدهند .

چه زمانی باز باشد و چه زمانی مالکیت را بدست اورد؟ همانطور که دیدیم نوآوری هایی که برای کاربران پلتفرم مناسب باشد از منابع مختلف بدست می آید . برخی توسط خود پلتفرم ارائه میشود و توسط خود پلتفرم کنترل میشود و مالکیت ان با پلتفرم است. برخی توسط توسعه دهندگان افزونه ارائه میشوند و کنترل و مالکیت ان خارج پلتفرم است. چه زمانی ظهور یک توسعه دهنده افزونه خود پلتفرم را تهدید میکند ؟ وقتی این اتفاق می افتد مدیران پلتفرم چطور باید پاسخ دهند؟ پاسخ به این سوالا به مقدار ارزشی که که توسط نرم افزار توسعه دهنده ساخته شده بستگی دارد.

به عنوان مدیر پلتفرم نمیخواهیم یک توسعه دهنده کنترل منبع اصلی ارزش کاربران پلتفرم را داشته باشد. وقتی این اتفاق می افتد یا باید کنترل نرم افزار تولید کننده ارزش را یا با خرید نرم افزار از شرکت تولیدکننده با خرید خود شرکت بدست بگیریم یا دیگر رقیبان آن را قوی تر کنیم یا ان عملکرد را داخلی سازی کنیم. در سوی دیگر اگر یک افزونه مقدار مناسب و معمولی و متوسط ارزش اضافه کرد ، به طور عالی ایمن است و خیلی کاراتر است که اجازه دهیم توسعه دهندگان کنترل ان را بدست بگیرند.

مثلا apple نسبت به پخش کننده موزیک و عکاسی و ظبط صوت حساس است و شرکت SRI که تکنولوژی siri را توسعه داده بود خریداری کرد.

این ها ویژگی هایی هستند که ارزش زیادی به پلتفرم اضافه میکنند .

در مقابل یوتوب راضی است مالک تکنولوژی پخش و توزیع ویدئو خود باشد ولی کنترل میلیون ها ویدئو کلیپ که در پلتفرم وجود دارد در اختیار مردم و سازمان های که ان را تولید کرده اند قرار دهد مثل ویدئو Gangnam style

دو اصل دیگر دیگر برای اینکه بسنجیم توسعه دهنده برای پلتفرم تهدید است؟

اول اگر نرم افزار مشخص پتانسیل پلتفرم شدن با توانایی خود را دارد ، مدیران باید آن را یخرند یا آن راب ا نرم افزار مشابه که کنترل ان را در اختبار دارند جایگزین کنند مثل گوگل مپ که تهدید بلند مدت برای اکوسیستم آیفون بود و احتمال داشت گوگل تکنولوژی نقشه خود را به یک پلتفرم جدا تبدیل کند و داده های کاربران را به فروشندگان بدهد و این منبع درامد را از اپل بگیرد.

ساخت نرم افزار مشابه توسط اپل استراتژی مناسبی بود هرچند سروی اولیه ضعیف بود و باعث شد اپل عذرخواهی کند ولی اپل این عذرخواهی را پذیرفت بدلیل اینکه متوانست سرویس نقشه خود را با کیفیت مورد قبول برساند و در نهایت اینطور شد امروز اپل منبع سرشاری از سیستم نقشه خود دارد.

اگر عملکرد مشخصی توسط برخی توسعه دهندگان بازطراحی میشد و مورد قبول کاربران زیادی از پلتفرم بود ، مدیر پلتفرم باید عملکرد را بدست اورد و آن را از طریق API در دسترس بگذارد. مثل پخش صوت و تصویر ویرایش تصویر کات و پیست متن و دستورات صوتی که توسط توسعه دهندگان اختراع شد. با شناسایی کاربرد وسیع انها مدیران پلتفرم مدیران پلتفرم باید این عملکرد ها استاندارد کنند و آن را در API ها جا داده و ثبت کنند که تمام توسعه دهندگان از آن استافده کنند . این کار باعث شتاب نواوری و بهبود در سرویس ها برای هرکس از پلتفرم استفاده میکند میشود

مشارکت کاربر: سومین نوع بازبودن که مدیران باید کنترل کنند مشارکت کاربر و به طور مشخص باز بودن تولیدکندده که بع عنوان حق ازادی ، در اضافه کردن محتوا به پلتفرم شناسخته میشود . زیرا پلتفرم ها Side-swich یا تغییر نقش دارند و مصرف کننده میتواند تولید کننده باشد و برعکس

هدف پلتفرم در باز کردن پلتفرم برای کاربران تسهیل تولید واحد ارزش و تدارک قوانین به قدری است که محتوا با کیفیت بالا ایجاد شوند و به همین دلیل کیفیت بالا بسیاری از پلتفرم ها باز بودن بدون حد و مرز را نمیپذیرند.

ویکی پدیا ارزوی بازبودن کامل رابرای کاربران داشت، نگهداری از کیفیت محتوا به تنهایی روی دوش کاربران پلتفرم بود که وظیفخ نظارت و مانیتور سایت، درست کردن خطا ها و چالش های اساسی را داشته باشند این یک ارمان شهر بود که فرض میشد تمام کاربران قصد و مقصود خوبی دارند. یا حداقل به طور ایده ال فرض میشد تنوع که گاهی با مغایرت بین انگیزه و رفتارهای کاربران وجود داشت در نهایت یکدیگر را میزان میکردند و دانش جمعی را نمایش میداد. مثل مفهوم دست نامئی در کاپیتالیست که منافع بازار از طریق تراکنش های بیشمار مشارکت کنندگان مشتاق به حداکثر میرسد

ولی واقعیت نشان داد آزادی تصمیم و دموکراسی مانند بازار ازاد میتواند کثبف باشد وقتی اشتیاق و طرفداری شامل میشود. لیست موارد جدال امیز ویکی پدیا بالف بر 800 مورد را دسته های تاریخ و علم وفلسه و همه چیز نشان میدهد

محدود کردن باز بودن از طریق طبقه بندی و دسته بندی و اصلاح و بهبود هنرمندانه: چطور ویکی پدیا به استاندارهای بالای تولید محتوای خود میرسد وقتی هرکدام از کاربران برای مقصود خود به ویرایش محتوا دست میزنند؟

انها به استاندارهای جامعه و فشار اجتماعی تکیه میکنند مثلا با ایجاد قوانین به عنوان پنج ستون ویکی پدیا به توضیح روش ها میپردازند:

ویکی پدیا از طرف دیدگاه خنثی و بی طرف نوشته شده است: کوشش میکنیم مقالاتی که مستند و از دیدگاه اصلی توضیح داده شده را بیان کنیم . از طرفداری اجتناب می کنیم ئ اطلاعات را توصیف میکنیم و موضوعات را بجای اینکه درباره آنها مناظره کنیم در برخی مضوعات تنها یک دیدگاه قابل شناسایی است و در برخی چندین دیدگاه . آنها را بیان میکنیم و از بهترین یا واقعیت اجتناب می کنیم. تمام مقالات باید تلاش شود دقیق و قابل اتکا از منابع معتبر باشند مخصوصا وقتی موضوع مجادله برانگیز یا درباره افراد زنده است. تجربیات شخصی و شرح و تفسیر و نظرات شخصی ویرایشگر به مقاله تعلق ندارد.

هرچند برخی اوقات فشار جامعه و قوانین کافی نیست وقتی کیفیت برخی مقالات بر پایه محتوای غیر صادقانه و بی اساس به صورت مکرر ویرایش میشود روش ها و سیستم های دیگری وارد میشوند . که مثلا ابزار vandal proof است. یک نرم افزار مخصوص ویکی پدیا که مقالاتی که توسط کاربر با سابقه غیرقابل اتکانوشته شده را هایلایت و نمایش میدهد و از ابزارهای تگ استفاده میشود که توجه دیگر ویرایشگران به آن مقاله جلب شود و در صورت نیاز بهبود پیدا کند. یا دیگر ابزارها که توسط کاربرانی که مزایا و دسترسی هایی بر طبق توافق عام جامعه ویکی پدیا بدست می آورند میشود.

این سیستم های سد کننده داخلی و پیچیده مطمئن میشوند که کیفیت محتوای ویکی پدیا بالا باشد و این شکلی از سیستم طبقه بندی و اصلاح است.

طبقه بندی و اصلاح معمولا به شکل نمایش و بازخورد در نقاط حیاتی پلتفرم استفاده میشوند. سیستم نمایش تصمیم میگیرد چه کسی وارد شود در حالی که بازخورد مشوق رفتار مناسب از طرف کسانی است که حق وارد شدن را بدست اورده اند . اعتبار کاربر که بر اساس رفتار گذشته کاربر چه داخل و چه خارج پلتفرم شکل گرفته است معمولا فاکتور کلیدی در طبقه بندی و فرآیند بهبود است. کاربرانی که به صورت مثبت توسط دیگر کاربران ارزیابی شده اند امکان و احتمال بیشتری دارند که از فرایند نمایش و آزمایش و غربالگیری گذر کنند و بازخورد مناسب نسبت به کسانی که اعتبار ضعیفی دارند بدست آورند.

فرایند اصلاح و طبقه بندی میتواند توسط انسان ها در درگاه های ورودی انجام شود. کسانی ه شخصا کاربران را اصلاح و غربال و آزمایش میکنند و محتوا را ویرایش میکنند و بازخوردهایی که برای افزایش کیفیت طراحی شده است ارائه میدهند . رسانه ها و مجالات بلاگ ها معمولا ازین روش استفاده میکنند . ولی این روش هزینه بر و زمان بر است. زیرا باید نیروی کار آموزش ببیند و به آن دستمزد پرداخت شود . سیستم بهتر که سختر در طراحی و اجرا است بر روی خود کاربران تکیه دارد تا پلتفرم را اصلاح و درمان کنند . معمولا توسط ابزاهای نرم افزاری که سریعا بازخورد را جمع اوری میکنند و آن را به فرایند های اصلاح اضافه میکنند.

مثلا در ویکی پدیا از اصلاح توسط کاربران با کمک نرم افزار استفاده میشود . در فیسبوک از پرچم زدن محتوای ناشایست و ناخوش ایند مانند سخنان تنفرانگیز و عکس محتوای نا مناسب و تهدید به خشونت. سرویس هایی مثل اوبر یا Airbnb از رای دهی به کاربران و رتبه بندی کاربر در ابزارهای نفر افزاری برای اینکه تولیدکننده و مصرف کننده بتوانند انتخاب کنند با چه کسی تراکنش داشته باشند.

هیچ سیستم بهبود و رتبه بندی و اصلاح محفوظ از خطا و شکست نیست. وقتی ابزارهای رتبه بندی و طبقه بندی در طرف باز بودن خطا میدهند ، محتوای خطرناک یا توهین آمیز امکان انتشار دارند. وقتی هم ابزارها بسیار محدود باشند، کاربران ارزشمند و محتوای مناسب شاید از آزمایش و نمایش خارج شوند یا نسبت به ورود دلسرد شوند . مثلا الگوریتم های شبکه اجتمعای که قصد دارد پورنوگرافی را سانسور کند در اخر محتوای اموزشی در باره سرطان سینه را بلاک میکند

پلتفرم نیاز دارد مقدار قایل ملاحظه زمان و منابع شامل چشم های انسانی و قضاوت اگاهانه را به صورت مدارم برای نظارت مرزهای باز و بسته بودن سیستم اختصاص دهد.

پلتفرم ها میتوانند در سروح متفاوت باز بودن باهم رقابت کنند

پلتفرم هایی که در زمینه مشابه فعالیت میکنند، شاید انتخاب کنند تاخود را متفاوت کنند به وسیله انتخاب سطوح و انواع باز بودن. این رژیم های متفاوت بازبودن، انواع متفاوت مشارکت کنندگان را جذب میکند و باعث تفاوت فرهنگ بین اکوسیستم ها میشود و درنهایت باعث تفاوت در مدل کسب و کار میشود

مثل سیستم مک و ویندوز ، در دهه 80 و 90

اپل حدود 10 هزار دلار برای کیت توسعه دهنده دریافت میکرد در نتیجه مقدار کم و کوچک ولی انتخاب شده از توسعه دهندگان نرم افزار را جذب میکرد. در مقابل ماکروسافت به هرکس کیت توسعه خود را داد و به ترتیب توسعه دهندگان بیشتری نسبت به اپل جذب کرد.

در عین حال IVM کنترل خود را بر روی استاندارهای سخت افزاری از دست داد، بخشی بخاطر رگولاتوری و به هر کارخانه اجازه وورودد به بازار رایانه شخصی را داد که باعث شد هزینه کاهش پیدا کند. مجموعه تعداد زیاد توسعه دهنده و قیمت پایین سخت افزار برای مصرف کننده تشویق کننده بود و بازار اصطلاحا wintel بازار را برای 20 سال فلبه کرد. در حالی که سهم اپل از بازار روز به روز کمتر شد.

در حال حاضر گوگل برای AOSP با استافده از API کنترل را بدست گرفته طوری که هر توسعه دهنده ای که از API گوگل استفاده میکند نمیتواند از نسخه ورژن AOSP استفاده کند . با خوستن گواهی برای دسترسی به گوگل پلی، بازار رسمی برای AOSP شرکت میتواند کنترل سیستم را داشته باشد هرچند زیرساخت تکنولوژی باز است.

پلتفرم میتواند توسعه و گسترش یابد به وسیله باز کردن شبکه به مرور زمان یا به مرور زمان بسته شود. در ابتدا پلتفرم ها ترجیح میدهند فعالیت هارا داخل شرکت انجام دهند زیرا شریکی مشتاق به سرمایه گذاری ضروری و لازم در پلتفرم نیست. در این مورد کارمندان هم باید تولید محتوا کنند و هم دسته بندی و اصلاح . به مرور زمان که پلتفرم توسعه پیدا میکند و رشد میکند توسعه دهندگان هم جذب مشوند، الگوهای باز بودن شاید تغییر کند که به معنی نیاز به تغییر فرآیند های بهبود است.

باید تیم مدیریت با نگاه رو به جلو راه هایی را طراحی کند که سطح باز بودن را ارزیابی کند. در نهایت وقتی پلتفرم بالغ فرآیندهای خود را به خارج شرکت از سمت کارمندان به سمت مشارکت کنندگان میبرد و شاید نیازداشته باشد الگوریتم هایی را برای اصلاح و بهبود خودکار و غیرمتمرکز کردن فرآیند بهبود بروری کاربران داشته باشد

یوتوب امروزه بر پایه کاربران محتوا را ارزیابی میکند و محتوای نامناسب را پرچم گذاری میکند که روی پلتفرم نباشند.

فرآیند های اصلاح و بهبود همیشه با هدف اطمینان از تولید واحد ارزش و محتوای باکیفیت می باشد.

قوانین و جکومت : چارچوب و سیاست و خط مشی برای افزایش ارزش و تسهیل رشد

سه اصل قانون گذاری خوب: همیشه برای مشتری که به آنها خدمت میدهید ارزش ایجاد کنید، از قدرت خود برای تغییر قوانین به نفع خود استفاده نکنید، بیشتر از سهم منصفانه از صروت برندارید.

سیاست مجموعه ای از قوانین است که درباره الف) چه کسی در اکوسیستم مشارکت کند ب)چگونه ارزش را تقسیم کنیم ج) چطور ناسازگاری ها و تضاد ها را حل کنیم

مثلا نباید تنوع و ازادی انتخاب را از مشتری گرفت و علاقه خود را جلوتر از مشتری قرار دهیم.

چرا سیاست و مدیریت کردن و طرزاداره کردن مهم است؟ هدف یک سیایت گذاری و حکومت خوب تولید ثروت و توزیع عادلانه میان کسانی است که آن را اضافه کرده اند و همانطور که دیدیم پلتفرم ها جامعه های ساخته شده از تکنولوژی ارتباطی هستند، مقدار زیادی ثروت بیرون شرکت می سازند و این منابع باید عادلانه و به خوبی مدیریت و طراحی شود. چونکه این شبکه تولید ارزش بیرون از شرکت سریع تر رشد میکند، قانون گذاری بر روی اکوسیستم عاقلانه و باارزش تر و اعلاتر و نیکوتر از قانون گذاری خودخواهانه است

در پاسخ سوال چطور ثروت ایجاد کرد و آن را عادلانه توزیع کرد، شواهی زیادی پیشنهاد میدهند که فقط سیسات گذاری و جکومت داری و توانایی اداره کردن به طور حساس مهم ترین فاکتور در توانایی یک جامعه یا انجمن برای تولید ثروت است ، حتی مهم تر از دارایی های ارزشمند مانند منابع طبیعی و راه های آبی و شرایط مساعد کشاورزی. ایجاد قوانین مهم است زیرا بازار بدون قانون نتایج عادلانه و رضایت بخش برای کسانی که مشارکمت میکنند ایجاد نمیکند

خرابی بازار و دلایل آن

مثلا در ebay برخی بدون اطلاع از اسامی برند ها آن را اشتباه مینوشتند و برخی فعالانه دنبال این اجناس بودند تا آنها را با قیمت پایین بخرند و با قیمت بالا بفروشند

در بیشتر مواقع تراکنش موفق است حتی وقتی بازنده و برنده وجود دارد ولی برخی اوقات خروجی دستکاری شده یا گمراه کننده است که به این موارد شکست بازار میگویند. شکست بازار زمانی است که یک تراکنش خوب ( منصفانه و تقریبا رضایت بخش) به وقوع نمیرسد یا یک تراکنش بد انجام میشود. مثلا اگر محصول مورد نظر را در ebay پیدا نکنید تراکنش به وقوع نپیوسته ولی اگر محصول خود را یافتید و کلاهبرداری شد یا سو استفاده شد یا گراه شدید سپس یک تراکنش بد انجام شده است.

به طور معمول 4 دلیلی برای شکست و خرابی بازار وجود دارد : 1 ) عدم تقارن اطلاعات 2) اثرات جانبی یا پیامد های خارجی 3) قدرت منوپلی 4 ) رسیک و خطر

عدم تقارن اطلاعات زمانی ایجاد میشود که بک طرف تراکنش حقیقت هایی را میداند که گروه دیگر طرف ها نمیدانند و از این دانش برای منفعت شخصی استافده کند. مثل خرید کالای تقلبی که فروشنده میداند محصول غیر اصل استو خریدار را مطلع نمیکند. محصولات غیر اصل بازار 350 میلیارد دلار دارند و از بازار داروهای غیرمجاز (321 میلیلار) بیشتر است.

اثرات جانبی یا پیامد های خارجی » وقتی هزینه یا منفعت به هرکس که در تراکش شامل نبوده تعلق بگیرد ارات جانبی رخ داده است. مثلا زمانی که اطلاعات تماس را دوستمن در ارای دریافت چند سکه در بازی تبادل میکند این یک تراکنش بد است زیرا حریم خصوصی من را تعرض کرده و این نمونه اثرات جانبی منفی است

اثرات جانبی مثت مقداری مبهم است، مثلا وقتی Netflix رفتار مشاهده یک نفر دیگر که سلایق مشابه من دارد را تجزیه و تحلیل میکند و بر اساس آن داده ها به من پیشنهاد فیلم های دقیق تری میدهد. این مورد اثرات جانبی مثبت است زیرا منافعی به من رسیده از تراکنشی که در آن شامل نبوده ام. اشخاصی که که از اثرات جانبی مثبت منفعت میبینند درباره آن شکایت نمیکنند ولی این ارزش ساخته شده و باید مسئول زیرحساب کسی باشد

مفهوم نزدیک به اثرات جانبی مثبت سرمایه های اجتماعی یا کالای عمومی است، که ارزش آن به طور کامل توسط سازنده کسب نمیشود و اشخاص معمولا تعداد کمی کالای عمومی و سرمایه اجتماعی درست میکنند مگر سیستم هایی قانونی و سیاستی طراحی شده باشد تا این کالا هارا شناسایی و پاداش بدهند

قدرت انحصار زمانی اتفاق می افتد که یک عرضه کننده در اکوسیستم آنقدر قدرتمند شود که ازین قدر برای مطالبه قیمت بالاتر یا دیگر انتظارات استافده کند مثل zynga در فیسبوک

ریسک و خطر احتمال اتفاق چیزی غیرمنتظره یا غیرقابل پیش بینی که یک تراکنش خوب را به تراکنش بد تبدیل کند گفته میشود. بازارهای به خوبی طراحی شده ابزارها و سیستم هایی طراحی میکنند که رسیک را کاهش دهد

ابزارهای سیاست گذاری و اداره کردن انجمن ها و جامعه کاربران پلتفرم : قوانین، عرف و فرهنگ، ساختار، سیستم های کنترل بازار

یک بازار خوب طرای حشده ایمنی بازار را به وسیله شفافیت ، کیفیت و بیمه افزایش دهد

برای سیستم های کنترل فرض کنیم رهبران یک اکوسیستم بخصوص میخواهند اثرات مضر دود سیگار را کاهش دهند. ثوانین میتواندد شامل ممنوعیت فروش سیگار یا کشیدن سیگار به طور عمومی باشد. عرف میتواند ( رفتارهای رمز گونه و غیررسمی که توسط فرهنگ شکل گرفته) میتواند بکارگیری فشار اجتماعی یا تبلیغات برای خوار کردن و لکه دار کردن سیگار کشیدن و نمایش آن به عنوان uncoll باشد، ساختار میتواند توسعه فیزیکی باشد که اثرات سیگار را کاهش دهد برای مثال فیلترهای هوا برای تصفیه هوا یا دستگاه های بدون سیگار جایگزین سیگار و مکانیزم های بازار میتواند مالیات محصولات دخانی یا ارائه رایانه به برنامه های ترک سیگار باشد

قوانین: بسیاری از قاوانین توسط مجلس ارائه شده است ولی یافتن مقصر و مسئول مشکل و کاری سخت است. مثلا میزبانی که خانه او مورد سواستفاده قرار گرفته . موارد قانونی معمولا خود پلتفرم را مسئول سو استفاده کاربران نمیداند . بنابراین مشارکت کننده معمولا مقصر مشکل هستند.

قوانین پلتفرم شامل ثوانین صریخ می باشد برای مثال شرایط استفاده که توسط وکلا بهیه شده یا قوانین رفتار سهامداران که توسط طراحان پلتفرم نوشته شده است. این قوانین رفتار کل کاربران و اکوسیستم را اداره میکند و معتدل میکند. برای مثال قوانین در سرح کاربران اپل به کاربر اجازه میدهد محتوای دیجیتال را تا 6 دستگاه اشتراک بگذارد.و این هم مشوق است برای خرید دستگاه های اپل و هم راحتی اشتراک گذاری را فراهم میکند در سطح اکوسیستم هم توسعه دهندگان باید توسعه دهندگان نرم افزارهای خود را برای بازبینی اشتراک بگذارند.

قوانین پلتفرم معمولا و باید شفاف باشند مثلا stackoverflow یک لیست صریح از قوانین برای گرفتن امتیاز و حق هایی که آن امتیازهای ایجاد میکند درست کرده است. مثلا یک امتیاز حق پرسیدن و جواب دادن، 50 المتیاز حق رای مثبت ایجاد میکند و 125 امتیاز حق رای منفی و یک امتیاز هم از کاربر کسر میشود و در امتیاز 200 اینقدر اعتبار دارد که تبلیغات کمتری ببیند . مجموعه این قوانین صریح و شفاف مسئله سرمایه اجتماعی و کالای عمومی را حل کرده با دادن مشوق هایی برای کاربران برای اشتراک بهترین دیدگاه با هرکس در پلتفرم

استثنا قانون های شفاف زمانی اجرا میشود که قوانین شاید رقتار بد کاربر را تسهیل کند . مثلا وقتی کاربر مزاحم در برابر رفتار بد خود به سرعت مجازات میشود ، مزاحم به زودی یاد میگیرد از برخی رفتار ها که این محدودیت را ایجاد میکند اجتناب کند. اگر بجای آن پلتفرم بازخورد خود را با تاخیر ارائه بدهد باعث میشود مزاحم به سختی یادبگیرد چطور گیر افتاده که باعث بازدارنده های قوی تر و ماندگارتر میشود

اصل : بازخورد سریع و باز به رفتار خوب و بازخورد آهته و مبهم در زمانی که قثوانین را برای مجازات رفتار بد تعیین تعیین میشود میگذاریم

عرف ها : یکی از درایایی های ارزشمند هر پلتفرم و کسب و کاری جامعه و انجمن متعد که میتواند داشته باشد است، انجمن های فعال توسط مدیران بامهارت برای توسعه عرف ها، فرهنگ ها و انتظاراتی که ارزش سازی ماندگار ایجاد میکنند ، پرورده میشوند.

مثلا در stockphoto کسی که عکس با کیفیت میگذاردمیتواند راه خود را برای نظارت کننده و سازمان دهنده باز کند. گروه هایی برای کنترل برخی دسته ها – مثلا عکس هایی با مکان جغرافیا مشخص مثل نیویورک یا دسته بندی مثل غذا – ایجاد شد. مثلا مدیر شبکه هم بازخورد میداد و انجمن خود را تشکیل داد این تلاش ها و بازخورد ها عرف هایی را ایجاد کرد و تثبیت کرد که انجمن های istockphoto را اداره میکرد.

این عرف ها شامل بازخورد محتوای باکیفیت، مشارکت باز و رشد و پیشرفت نقش کاربران به سمت اعتبار بیشتر بود و به این شکل سرمایه اجتماعی هم ساخته میشد

عرف ها رفتار را باخورد میدهند که به معنی اینکه میتواند آنها را از طریق طراحی رفتار ساخته شوند

طراحی رفتار یک دنباله و زنجیزه مکرر و دایره وار از ایجاد انگیزه، عمل، پاداش و سرمایه گذاری میابدش

ایجاد انگیزه یک نشانه پلتفرمی است مثل یک پیام چه ایمیل چه لینک وبسایت یا مورد خبری یا نوتیفیکیشن نرم افزار ، این پیام از عضو پلتفرم میخواهد کاری و عملی انجام در پاسخ انجام دهد . و انام عمل در مقابل به کاربر پاداش میدهد معمولا به مقدار تصادفی و غیرقابل پیش بینی . بخاطر اینکه پادا های متفیر است مثلا دستگاه اسلات یا لاتاری ، شکل دهنده رفتار هستند . در آخر پلتفرم از کاربر میخواهد تا سرماه گذاری به شکل زمان ، داده ، ارزهای رایج اجتماعی و پول انجام دهد. سرمایه گذاری بستگی به مقدار تعهد کاربر و الگوی رفتاری که میدیران میخواهند مشاهده کنند دارد.

مثلا باربرا عضو فیسبوک است و روزی یک عکس جذاب در فید باربرا نمایش داده میشود ، شاید عکس غروب آفتاب در ساحل میامی، مکان مورد علاثه مسافرت باربرا. این انگیزه و trigger است و عمل و action در پاسخ طوری طراحی شده که تا جای ممکن ساده و اسان و بدون اصطکاک باشد که باعث شود باربرا قدم بعد را بردارد. در این مورد قدم بعد کلیک روی تصویر و هدایت او به سایت پینترست است ، یک پلتفرم اشتراک تصویر، که اتفاقا برای باربرا کاملا جدید است. اینجا پاداش خود را میگیرد، یک دسته عکس حرفه ای و اصلاح شده و انتخاب شده تا مشارکت اورا جلب کند و او کنجکاو شود . مثل مجموعه عکس با عنوان 10 تا از بهترین و ناشناخته تزین ساحل های جنوب کشود . در انتها پینترست از باربرا میخواهد با توجه به اینکه به تازگی پاداش گرفته ، یک سرمایه گذاری کوچک انجام دهد . شاید درخواست دعوت دوستان یا بیان علایق خود یا دیگر دارایی مجازی را بسازد یا یک ویژگی جدید پینترست را بشناسد . هرکدام ازین اعمال مجموعه از انگیزه ها ی جدید برای باربرا هستند و چرخه تکرار میشود.

طراحی رفتار همواره به نفع کاربر نیست و میتواند جهت فروش یا دستکاری استفاده شود و خود کاربر باید از این طراحی ها آگاه باشد

به عنوان قانون بهتر است و مناسب تر است مشارکت کاربران را در شکل دادن سیستم هایی که آنها را مدیریت و سیاست گذاری میکند دخیل کرد ( وارد مکرد)

تولید و سیایت گذاری سرمایه اجتماعی و کالای عمومی در انجمن ها از الگوهای معمول پیروی کیند. به طور شفاف مشخص کردن مرز داشتن و نداشتن یک منفعت برای یک عضوکسانی که تحت تاثیر قرار میگیرند بتواندپند کانال ها و مسیرهایی برای تحت تاثیر قراردادن رایندهای تصمیم ساز بیابند. محدودیت های پلکانی برای کسانی که از قوانین تبعیت نکردند ایجاد شود.

اعضا به سیستم های ارزان برای شفاف سازی مشاجره ها و مناظره ها دسترسی داشته باشند.

و همینطور که منابع انجمن رشد میکند ، ادارهکردن و سیاست گذاری باید به صورت تو در تو ایجاد شود . مثلا مشکلات کوچک بین اعضای کوچک و محلی حل شود و مسائل پیچیده توسط گروه های سازمان یافته رسمی. عرف هایی که انجمن های پلتفرمی موفق ظهور کرده و پدیدآمده معمولا از الگوهای بالا پیروی کرده اند.

برای ایجاد قوانین جدید از گروه های تست استافده شود و اگر نتیجه بخش بود قوانین به صورا کلی ایجاد شوند . قانون کلی اینه فروشنده جایی میرود که مصرف کننده باشد

ساختار و معماری:» در دنیای پلتفرم ساختار مربوط به کدهای برنامه نویسی است. سیستم های نرم افزاری به خوبی طراحی شده آنها رفتار خوب را تشویق و پاداش میدهند به طوری که از یک مورد مشابه بیشتر می سازند.

مثلا پلتفرم ای آنلاین بانکی از الگوریتم ها بجای افراد سنتی و هزینه بر و انرژی بر و گران استافده میکنند. آنها احتمال بازپرداخت قرض گیرنده را بر اساس داده هایی مثل امتیاز اعتبار، یا اعتبار yelp یا دردسترس بودن و ثابت بودن ایمیل کاربر یا تعداد ارتباط ها در لینکدین ، اینکه چطور با ابزارهای سایت ارتباط برقرار میکنند بدست می آورند. هرچه ساختار در پیش بینی رفتار وام گیرنده بهتر میشود، ریسک مشارکت کمتر میشود و تعداد سرمایه گذار بیشتر میشود . در عین حال هزینه کممتر باعغث میشود سود کنمتر پیشنهاد شود که وام گیرنده بیشتری را جذب میکند

ساختار هم چنین میتواند از شکست بازار جلوگیری کند یا آن را درست کند. کثل واسطه هایی که از غلط املایی در Ebay سود آوری کردند الان در ebayد از سیسانم شناسایی غلط املایی استافده میشود و فروشنده با اعتماد بنفس بیشتر محصول خود را میفروشد تا ارزش کالای خود را بدست اورد . معماری میتواند زمین بازی را یک سطح کند و بازی رقابت را برای همه عادلانه تر کند.

یکی از نوآورترین اشکال معماری در سال 2008 توسط ناکوموتو و بیت کوین بود و پروتکل بلاک چین برای اداره کردن آن. مثلا این معماری از قدرت انحصار هم بخاطر بازبودن سورس کد جلوگیری میکرد. معماری در اداره کردن مهم است.

بازارها : بازارها میتوانند رفتار ا از طریق سیستم های طراحی و مشوق های مختلفی اداره کنند. مشوق ها مثل پول و دیگر محرک ها مثل شادی و شهرت و بخت و اقبال در برخی پلتفرم پول کمتر از ارزهای اجتماعی اهمیت دارد

ایده پشت ارزهای اجتماعلی این است که چیزی بده تا چیزی بدست اوری . اگر مثلا در یک عکس شادی بدهی، میتوانی اشتراک گذاری ان را از مردم بدست اوری

ارز اجتماعی توسط ارزش اقتصادی رابطه توسط لایک ها و اشتراک گذاری ها سنجیده میشود همچنین شامل اعتبار شخص برای انجام تراکنش موفق است. مثل تراکنش های موفق در ebay یا پاسخ در stackoverflow . این اعتبار شامل تعداد دنبال کنندگان که یک نفر در twitter جذب کرده یا تعریف های خوبی که دیگران از شخص در لینکدین کرده اند میگردد

Istockphoto مکانزیم بازار بر پایه ارزهای اجتماعلی تکامل بخشیده است برای مدیرت تبادل عکس ها. هر عمس که دانلود میشود برای کسی که دانود کرده 1 امتیاز هخزینه دارد و 1 امتیاز برای کسی که عکس را اپلود کرده است، امتیاز ها به ازای هردانه 25 سنت فروخته میشود و به عکاس ها به شل پول بازگردانده میشود ولی حداقل مقدار 100 دلار است

مثلا SQP زمانی که نرم افزار جدیدی تولید شود ف دو برابر قبل نسبت به پاسخ ها و کدها و دیگر مستنداتی که توسط اعضا تهیه میشود پرداخت میکند. در طول این دوماه عرضه بیشتر ارز رایج اجتماعی باگ ها و مشکلات نرم افزار پدیدار میشود و تصحیح میشود

طراحی مکانیزم های بازار میتواند مشوق ساخت و اشتراک گذاری دراایی های معنوی باشد و ریسک را کاهش دهد . اگر یک توسعه دهنده ایده ارزمند اختراع کند چه کسی صاحب آن است توسعه دهنده یا پلتفرم؟ سیاست پلتفرم چطور است؟ مالکیت را به توسعه دهنده باعث مشوق هایی برای تولید ایده میشود . مالکیت پلتفرم استاندارد سازی و اشتراک و تقویت اکوسیستم را به طور کلی دارد. برای حل این مشکل SAP دو راه حل دارد . یک نقشه راه 18 تا 24 ماه نشان میدهد چه خدمات و سرویس هایی و ابزارهایی شرکت قصد دارد به مشتریان ارائه دهد . این نقشه راه به توسعه دهندگان نشان میدهد چه نوآوری هایی را میتوان برای خود کند همچنین به آنها دوسال زمان برای روبرو شدن با رقابت پلتفرم میدهد . دما SQP یک سیاست منصفانه برای شریک شدن با توسعه دهنده به صورت مالی یا خرید آنها به قیمت منصفانه دراد. این روش ها به توسعه دهده تضمین میدهد کار آنها جبران میشود و ریسک همکاری را کاهیش میدهد و سرمایه گذاری خارجی در پلتفرم را تشویق میکند.

مسئله ریسک ماندگار و دائمی است. تاریخ نشان داده پلتفرم ها از مسئولیت پذیری و ریسکی که برای مشارکت کنندگان وجود دارد اجتناب میکنند مخصوصا در روزهای اول پلتفرم. اجتناب از مسئولیت پذیری باعث کاهش رشد پلتفرم میشود. امروزه Airbnb به اعضای خود به عنوان میزبان 1 میلیون دلار بیمه غرامت میدهد و uber با همکاری شرکت های بیمه سیسات های جدیدی برای محافظت از رانندگان خود دارد

بجای اجتناب از ریسک ، پلتفرم باید مکانیزم های بازار ریسک را تقسیم کند و تولید ارزش را افزایش دهد، مثل ابزار بیمه. اداره و سیایت گذاری خوب به معنی راهی برای سلامتی کل اعضای پلتفرم است.

اصول خود حکومت داری و سیایت گذاری هوشمند

پادشاه ها و غالب ها دوست دارند قانون گذاری کنند ولی دوست ندارند از آن تبعیت کنند. اما نتیجه زمانی که قوانین هوشمندانه ادره کردن به خود پلتفرم اعمال میشود ، همانگونه که به شرکا و مشارکت کنندگان اعمال میشود بهبود میابد

اولین صالی شفافیت داخلی است و دومین اصل مشارکت کردن همه اعضا است. در تمام سازمان ها یک کشش برای قسمت ها و دپارتمان ها برای سیلو شدن و جدا شدن و جزیره شدن هست تا نظرات و زبان و سیستم ها و فرایندهای خود را توسعه دهند که برای خارج آنها درک آنها سخت است حتی برای دپارتمان های دیگر همان سازمان. این مسئله حل مسائل سخت و بزرگ مقیاس را به شدت سخت میکند زیرا هر قیمت زبان و ابزارهای خود را دارد. برای کاربران پلتفرم و توسعه دهنده هم سخت است تا با تیم مدیریت به صورت کارا همکاری کند

برای جلوگیری ازین عهدم عملکردها و ناهماهنگی ها مدیریان پلتفرم باید تلاش کنند بر تمام واحد های کسب و کار یک منظره صاف و شفاف در طول کل پلتفرم بدهند . این نوع شفافیت ، مداومت را بیشتر میکند و به دیگران کمک میکند از منابع کلیدی استافده کنند و ان را توسعه دهند و رشد را مثیاس پذیر کنند.

مثلا امازون از تمام کارمندان میخواهد از طریق رابط سرویس با هم در ارتباط باشند ابزارهای ارتباطی داده که مخصوصا طراحی شده اند که شفاف قابل فهم و برای همه مفید باشند چه اعضاضی سازمان چه کاربران و شرکای پلتفرم. ایده اینطور است که با هرکس که سرو کار دارید که شامل همکاران در دپارتمان های و قسمت های سازمان میشود به عنوان مشتری با حقوق مشروع و نیازهای اطلاعاتی مهم که شما مسئولیت ان را دارید ، برخورد کنید.

قوانین آمازون مثل هر گروه ازین پس داده ها و عملکردها را از طریق رابط های خدماتی ارائه میکند . تیم ها باید از طریق این رابط ها با هم در ارتباط باشند . هیچ شکل دیگری از ارتباط داخلی اجازه ندارد، هیچ لینک مستقیم ، نه مطالعه مستقیم داده های تیم دیگر، نه مدل اشتراکی حافظه، نه پشت پرده و هر شکل دیگر. تنها راه از طریق رابط های سرویس است که از طریق شبکه فراخوانی میشود. مهم نیست از چه تکنولوژی باشد مثل http یا پروتکلا های اختصاصی مهم نیست. تمام رابط های خدماتی بدون استثنا باید قابلیت خارجی سازی شدن داشته باشند و باید این رابطه را برای وسعه دهندگان بیرون سازمان نیز قابل دسترس داشته باشد بدون هیچ استثنایی

کاربرد دقیق این اصل شفافیت باعث موفقیت AWS شد که شرکت خدمات ابری می باشد. مثلا Sony موفق به ایجاد یک پلتفرم متحد شد و هرکدام از قسمت هایش به شکل سیلو فالیت میکردند و در عرض چند سال توسط اپل جابجا شد. بعد از بحران سال 2008 ارزش سهام سونی یک سوم شد ولی برای اپل به بالاترین میزان رسید.

دومین اصل مهم سیایت گذاری و اداره کردن مشارکت کردن است. برای پلتفرم حیاتی است که به شرکا و سهامداران خارجی صدایی و اراده در فرایند های تصمیم گیزی داخلی به اندازه سهام داران داخلی دهد . در غیر این صورت تصمیم ها ناچارا به نفع خود پلتفرم خواهد بود که در نهایت باعث جدایی شرکای خارجی و ترک کردن پلتفرم میشود

به شرکا حق اظهار نظر دادن یک استراتژی عالی برای اداره پلتفرم است. اکو سیستم ساخته شده حول USB که توسط اینتل ارائه شد یکی از اولین استاندارهای برای تسهیل انتقال داده و انرژی بین دستگاه های خارجی مثل موس و کی برد و دستگاه های حافظه و مانیتورها به کامپوتر بود. با این حال دستگاه های خارجی ، بیرون کسب و کار هسته ای تولید تراشه اینتل بود.

بنابراین مسئله مرغ و تخم را روبرو شد ، و اینتل با واگذاری usb به واحد آزمایگاه خود بک ساختار واحد کسب و کار جدید ایجاد کرد. و این واحد کار مذاکره را انجام مدیاد

تنها قوانین و حکومت کردن منصفانه ایجاد ثروت میکند

نمونه قوانین و سیایت اینتل : ب شمتری یک صدا در تصمیم گیری های کلیدی دهید و یک واحد مجزای جدید برای جل مشکلات احتمالی ایجاد کنید ، برای اعتماد ارتباط ها ، استاندارهای باز باز بماند ، سوم با مالکیت های معنوی منصفانه برخورد کنید چه برای اینتل چه شرکا ، یک نقشه راه تهیه کنید و ان را بسنجدی، تعهد به انجام یا عدم انجام باید موثق باشد ، حق خود برای ورود به بازارها به صورت استراتژیک را حفظ کنید ولی همه را ناگهان شکه نکنید و فاقل گیر نکنید، درمورد سرمایه گذاری های بزرگ از پول خود استفاده کنید، قول ندهید پلتفرم را تغییر نمیدهید قول دهید قبل از آن اطلاع رسانی میکنید.، ظاهر پلتفرم را تغییر دهید نه بازیگران ان را ف هرچه پلتفرم بالف تر میشود تصمیم ها به سمت خارجی سازی و ایجاد کسب و کار جداگانه هدایت شود

انصاف به تولید ثروت به دو روش کمک میکند : اول اگر با مردم منصفانه برخورد کنید انها احتمال بیشتری دارد ایده های خود را بیان کنند و به اشتراک بگذارند و تعداد ایده های زیاد باعث ایجاد فرصت ادفام آنها و تطابق آنها و ساخت نوآوری های جدید میشود. و جکومت داری و اداره کردن منصفانه به سمت مشارکت مردن در بازار میرود به طوری که منابع و ابزار خود را عاقلانه تر و سودمندانه ار اختصاص دهید. مثل usb که هر شرکت وقتی مطمئن باشد دردصد و سهم خود را میگیرد هرکدام مشتاقانه تر مشارکت میکنند.

اپل و فیسبوک و دیگران در برح ای با کاربران منصفانه برخورد نکردند ولی به طور مالی موفق شدند ولی در طولانی مدت طراحی مشارکت منصفانه در شیوه اداره مردن اکوسیستم اجازه میدهد کاربران ثروت بیشتری تولید کنند نسبت به وقتی قوانین به نفع دارندگان پلتفرم باشد و بدون مسئولیت پذیری تصمی های مستبدانه و اختیاری بگیرند.

حکومت داری و ادراه کردن همواره ناکامل اسن، هرطور باشد شرکا اشکال حجدیدی برای منافع خصوص و شخصی می یابند . همیشه عدم تقارن اطلاعات و عوامل خارجی و اثرات جانبی وجود دارند. در حقیقت اگر حکومت داردری وسایتی به شرکا اجازه نوآوری دهد سپس همانطور که انها منابع جدید ارزش ایجاد میکنند به طور همزمان چالش های جدیدی برای کنترل آن ارزش نیز می سازند. وقتی این تعارض ها ایجاد شد، حکومت و سیاست کردن باید به نفع بزرگترین منابع ارزش جدید یا به سمتی که بازار میرود برود

طراحی برای خود طراحی یعنی اعضای پلتفرم را تشویق کند به صرت ازادانه همکاری کنند و بدون ارس برای بروزرسانی قوانین اقدام کنند. حکومت داری نباید ایستا باشد و زمانی که رفتار جدید توسط کاربران یا تعارض های غیر قابل پیش بینی بین آنها یا تخطی و تجاوز توسط رقیبان جدید دیده شد، این اطلاعات باید سریع بین سازمان پخش شود و مکالمات نوآورانه درباره اینکه سیستم اداره کردن چطور در پاسخ به این مسادل تغییر کند واکنش دهد یا تغییر شکل بگیرد

قوانین و سیاست گذاری ضروری است زیرا بازهای آزاد امکان خطا دارند و این قوانین تلاش دارند از خرابی بازار جلوگیری کنند و ابزارهای حکومت داری شامل ثوانین ، عرف ها و ساختار و بازار است. هر کدام برای تشویق کاربران و مشارکت کنندگاتمن برای مشارکت در رفتار مثبت و نتشویق و پاداش دادن تراکنش های خوب و دلسرد کردن از تراکنش های بد است.

خود حکومت داری و خود سیاست گذاری برای مدیریت پلتفرم لازم است که با اصول شفافیت و مشارکت قابل انجام است.

معیارها و استاندارها :

چطور مدیران میتواندد چیزهایی که واقعا اهمیت دارند اندازه گیری کنند . رهبران همواره به معیارهای کلیدی برای راهنمایی نیاز دارند و همواره در طول تاریخ وجود داشته داشته، مثلا جنگ های سزار مثل تعداد سرباز و حیوانات و اندازه غذا برای سربازان و عذا برای حیوانات و چوب برای گرما و آشپزی. این سه شاخص بسیاری از تصمیم های استراتژیک سرار در جنگ ها را تعیین میکرد . کسب و کارهای سنتی هم که زنجیزه تامین خطی داشتند موفقیت خود را با کار کردن حول شاخص های محدودی بدست می اوردند. مثلا در کارخانه های تولاید ماشین ظرفشویی یا اتوموبیا که قطعات مختلف را میگیرند و روی هم سوار میکنند و محصول نهایی را توسط کالای بازریابی و فروش به دست مشتری می رسانند شاید روند کار پیچیده باشد ولی تا آنجایی که سود و درآمد از هزینه های پیششی نگیرد و منفعت بدست امده ریسک و هزینه های توسعه اینده را پوشش دهد همه چیز عالی است

چالش های جدید شاخص های پلتفرم »

داشتن ثبت نام با نام شخص و ادرس ایمیل برای عضویت موفقیت کسب و کار را تضمین نمیشکن ، آنچه مهم اتس فعالیت تسن، تعداد تراکنش های راضی کننده کمه کاربران تجربه میکنند.و

در مقابل پلتفرم ها، شاخص های سنتی در کسب و کار پلتفرم کارایی ندارد زیرا ارزش توسط اثر شبکه ساخته میشود و مدیران پلتفرم باید روی اثر شبکه مثبت و فعالیت هایی که آن را زیادتر میکند تمرکز کنند. به بیان دیگر شاخص های پلتفرم باید نرخ تراکنش های موفق و فاکتور و عوامل که به ان مربوط است را اندازه گیری کند . پلتفرم ها برای تسهیل سازی تراکنش های مثبت بین تولید کننده و مصرف کننده ارزش وجود دارند. هرچه تعداد تراکنش های مثبت بیشتر باشد ، کاربران بیشتری به سمت پلتفرم می آین احتمال تراکنش های متنوع بیشتر میشود. بنابراین مهم ترین شاخص ها آنهایی هستند که کیفیت تراکنش های منسب تکرارشونده و ماندگار را می سنجند.

کسب و کار سنتی نگران نگران جریان ارزش از یک طرف به طرف دیگر است در حالی که مدیران پلتفرم نگران تولید و اشتراک گذاری و تحویل واحد ارزش از طریق اکو سیستم هستند. کارایی فرآیندها و بهبود سیستم ها برای پلتفرم باید تمرکز بر تسهیل تراکنش های موفق بین کاربران پلتفرم مهم است. تمرکز مدیران باید به تولید ارزش برای تمامی کاربران باشد تا انجمن های تقوت شوند و سلامت طولانی مدت تضمین شود و فعال ببماند و رشد اثر شبکه مثبت تقویت شود.

طراحی شاخص هایی برای دنبال کردن چرخه زندگی کسب و کار پلتفرم

در فاز استارت آپ مهم است شاخص های ساده حول سوالاتی دربراه طراحی و شروع پلتفرم که شامل طراحی تراکنش هسته ای، ابزارهای کارا برای جذب کاربران و تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده ، ساخت سیستم های کارا برای اصلاح و طبقه بندی و بهبود سیستم و تصمیم هایی درباره اینکه چطور پلتفرم باز باشد برای مشارکت کنندگان متفاوت باشد

به طور مشخص شرکت ها در فاز استارت آپ رشد مهم ترین دارایی خود را دنبال کنند ، تولید کننده و مصرف کننده فعال که در حجم زیادی از تراکنش های موفق مشارکت دارند . این کاربران و تراکنش های که در ان شامل میشوند کلید تولید اثرات شبکه مثبت است که در نهایت پلتفرم را موفق میکند.

زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید و کاربران ارزش مشخصی از پلتفرم بدست آوردند، تمرکز شاخص ها باید به مست نگهداری مشتری و تبدیل کاربران فعال به مشتریانبی که پرداخت میکنند برود . دذر این فاز پولی سازی مسئله حیاتی و مهم است و باید شاخص هایی برای سوالاتی مانند اینکه مکدام گروه کاربران از فعالیت های پلتفرم ارزش بیشتری بدست می آورند و ؟ کدام گروه نیاز به یارانه دارند تا به فعالیتخود ادامه دهند ؟ چه قسمت از ارزش کل ایجاد شده درون پلتفرم و چه قسمتی بیرون آن است؟ چه مقدار ارزش توسط مثلا بهبود و اصلاح و طبقه بندی ایجاد میشود ؟ کدام گروه در بیرون پلتفرم با دسترسی بهکاربران درون پلتفرم ارزش می یابند؟ پلتفرم چطور میتواند سهم منصفانه از ارزش تولید شده را کسب و کند بدون اسیب به رشد ادامه دار اثر شبکه؟

در انتها وقتی پلتفرم بالغ شد و توانست مدل خدو را با مدل کسب و کاری که توسعه یافته زنده نگه دارد، چالش نگهداری کاربران و رشد نوآوری در پلتفرم نیاز است. این بهترین راه برای نگه داری و بهبود ارزش جایگاه رفابن کسب و کتار نسبت به پلتفرم های دیگر و رقیب است/. مهم است که اندازه گیری و دنیال شود درجه ای که هم تولید کننده و هم مصرف کننده به صورت مکرر کشارکت داشته باشند و مشارکت خود را در طول زمان افزایش دهند.

دیگر نگرانی های رقابتی شامل تلاش پلتفرم های رقیب برای جذب کاربران و کاهش برتری های رقابتی و هم چنین احتمال اینکه توسعه دهندگان بیرونی پلتفرم خود را بسازند و کاربران را جذب کنند میشود. این هم نیاز بهتوسعه معیارها و شاخص های دارد که رهباران پلتفرم لازی اینگونه تهدیدها آگاه شوند تا به موقع پاسخ دهند

فاز اول : استارت آپ

در شکرت های استارت آپ چخه مدل کسب و کار پلتفرم چه مدل کسب و کار خطی یا سنتی منابع معمولا محدود است. پول و زمان و استعداد گران بها است، مردم خود را درگیر انجام چند ار می بینند که حتی برخی از آنها حوزه آنها دورتر است. در فضای استارت آپ شرایط عدم قطعیت وجود دارد و آینده غیر قابل پیش بینی است. بنابراین کدام شاخص های در فاز استارت آپ ارزشمند تر است؟ میدیران باید روی تراکنش مرکزی وئ هسته تمرکز داشته باشند و منافعی که برای تولید کننده و مصرف کننده پلتفرم دارد. سه شاخص وجود دارد ، سیالیت ( گردش پذیری مثل مایعات) ، کیفیت تطابق و اعتماد

سیالیت وضعیتی است که حداثل تعداد تولید کننده و مصرف کننده درصد تراکنش موفق بالا باشد. وقتی سیالیت بدست آمد، نرخ تراکنش نا موفق کم میشود و قصد کاربران برای تبادل به طور مداوم رضایت بخش تر میشود . رسیدن به سیالیت اولین مرحله مهم چرخه زندگی پلتفرم است

یک راه معقول اندازه گیری سیالیت درصد لیست های تولید کننده که به تراکنش موفق رسیده اند است در یک یازه زمانی مشخص. تراکنش و زمان مشخص بستگی به بازاردارد. در پلتفرم های اطلاعات وسرگرمی یک تراکنش موفق شاید کلیک روی یک لینک یا سربرگ و هدایت کاربر به مقاله کامل باشد. در یک مارکت پلیس شاید خرید کالا باشد یا پاسخ به یک سوال در پلتفرم پاسخ و جواب داردن . هرکدام ازین تراکنش ها میتواند حاکی از مشارکت و نشان دهنده زمانی باشد که کاربر واحد ارزش را شناسخته است، استافده کمرده است و از آن لذت برده است.

در طرف دیگر باید به عدم سیالیت هم توجه کرد . این شرایطی است که تراکنش های مناسب ممکن نیست برای مثال وقتی کاربر uber نرم افزار را باز میکند و متوجه میشود ماشینی در درسترس نیست . این وقعیت عدم سیالیت کاربر را از مشارکت دلسر میکند و باید حداقل نگه داشته شود

توجه شود که تعهد کاربر و استفاده فعال از پلتفرم شاخص های حیاتی هستند نه تعداد ثبت نام. برای همین تعریف سیالیت شامل کل کاربران و سطح تراکنش که انجام میشود است. نکته بعدی اینکه معنادارترین شاخص ها قیاسی یا نسبی هستند . یک شاخص نسبی مثل نرخ و نسبت است که با تقسیم یک عدد بر عدد دیگر بدست می آیندو.. مثل نسبت کاربران فعال که با تقسیم کاربران فعال به کل کاربران بردست می آیند یا نرخ رشد کاربران فعال که با تقسیم تعداد کاربران فعال جدید به کل کاربران بدست می آیند.

دسته دوم و مهم شاخص ها برای پلتفرم ها در فاز استارت آپ کیفیت تطابق است، که به دقت الگوریتم های جستجو میگویند و شامل در ک بصری و شهودی و درک ابزارهای ناوبری است که به کاربران در زمان جستججو بین کاربران برای پدا کردن کسی که میتواند با او تراکنش انجام دهد ، میشود. کیفیت تطابق برای تحویل واحد ارزش و رشد و موفقبتپلتفرم حیاتی استک هاز طریق عالی بودن سیستم های اصلاح و بهبود سرویس ها و کالا بدست می آیند

کاربران میخواهند به سرعت هرچه بیشتر ، آنچه دنبال ان هستند پیدا کنند. دقت در تطابق باعث کاهش هزینه جستجو که شامل زمان و انرژی و تلاش و دیگر منابع کاربران برای یافتن تطابق هایی که میخواهند میشوند . بنابراین اگر پلتفرم کارعالی در تطابق سریع و دقیق کاربران و خدمات و محصولات انجام دهد ، کاربرها احتمال دارد مشارکت کنندگان قعال و کاربران طولانی مدت پلتفرم شوند . یک شاخص نرخ تبدیل فروش که میتواند به عنوان درصد جستجوهایی که به تراکنش منتهی میشوند بیان شود . مشخصا هرچه بیشتر بهتر است ولی استانه کیفیت تطابق خوب و بد کجاست؟

متبط کردن درصد تراکنش برای برای گروه های خاصی از گاربران با فعالیت ان کاربران در یک بازه یک یا سه ماهه. برای مثال درصد تراکنش 40 درصد میتواند نقطه منفصل برای کابران پلتفرم باشد ، بعنی کاربرانی که درصد بیشتر از 40 درصد را در هفته اول تجربه کرده اند ، احتمال اینکه کاربر فعال برای سه ماه آینده بمانند وجود دارد و هرکس کمتر ازین مقدار را تجربه کرده از مشارکت در سایت دست گشیده است. شاخص دیگر درصد تراکنش روزانه است که روند آن در طول زمان را مشوید مشاهده کمرد و بهبود هایی برای سیتم تطابق پلتفرم توسعه داد و تست کرد و با ارزیابی به وسیاهخ ان شاخص را سنجید

سومین دسته شاخص های اعتماد است. اعتماد به درجه ای می گویند که کاربران پلتفرم با ریک ناشی از انجام تراکنش در پلتفرم احساس راحتی می کنند. این از طریق طبقه بندی و بهبود مشارکت در پلتفرم ایجاد میشود

ساخت اعتماد مرکز مارکت پلیس است. مخصوصا انهایی که تراکنش های آنها همراه مقدار از رسیک است. در فضای مجازی درک و مشاهده ریسک مشخص تر است.

یک پلتفرم خوب =یاده شده آن است که مشارکت کنندگاتنم در دوطرف بخ خوبی طبقه بندی اطلاح شوند به طوری که کاربران با ریسک تراکنش که در ان شرکت میکنند راحتر باشند . مثل Airbnb که به میزبان و مهمان ها اجازه میدهد نظر یکدیگر را بدهند و به ضاافه عکاس هایی دارد که دقت اطلاعات گفته شده میزبان را تایید میکنند . این شاصخهای قلب پلتفرم است و نقش اساسی در توانایی ایجاد اثرات شبکه مثبت ایجاد میکند.و

برخی از شاخصی ها باری برخی پلتفرم ها یم شخص ارزمندتر است مثل فعالتی و دخالت کاربران در تراکنش هاف زمان بین تراکنش ها ، درصد کاربران فعال که شاخصی از تعهد کاربر به پلتفرم است.

شاید اندازه تعداد تراکنش ها هم اندازه گیری کنیم. مثل fiverr از انجا که برای هر تراکنس قیمت ثابتی دارد این تعداد تراکنش ها به دقت میزان جریان فعالیت در سایت را مسنجند. دیگر پلتفرم ها از شاخص های دیگری استفاده میکنند مثلا Airbnb از تعداد شب های اجازه شده اتاق میزبان برای تشخصی تولید واحد ارزش استفاده میکند. یا مثلا upwork حجم تراکنش ها را با میزان ساعت انجام کار فریلنرسی مسنجد . یا مثلا clarity مدت زمان مکالمه بین شاوران و درخواست کننده را مسنجد.

پلتفرمی که سود آن بر اساس سهمی از ارزش هر تراکنش محاسبه میشود شاید شاخص های اندازه گیری حجم تراکنش را انتخاب کند

پلتفرم ها بر پایه تولید محتوا درصد لیست هایی که توسط مصرف کننده استفاده شده یا درصد از لیست که حداثل باخورد مثبتی مثل لایک و اشتارک گذاری و کامنت دریافت کرده است. این شاخص ها روی کیفیت تراکنش تمرکز دارند و مهارت اصلاح و طبقه بندی و بهبود مصرف کننده را نشان میدهند.

برخی پلتفرم روی دسترسی بازر تمرکز دارند که به توانایی و کارایی که کاربران میتواندد به پلتفرم ملحق شوند و یکدیگر را پیدا کنند و مرتبط شوند فارغ از اینکه تراکنش انجام شده یا خیر می باشد.

برخی مشارکت تولید کننده را مسنجند که شامل نرخ عضویت تولید کننده در پلتفرم و رشد این این نرخ در گذر زمان می باشد. مثل سایت های دوستیابی که درباره خانم هایی که عضو شده اند سخن میگوید. یا مثلا openTable رزرو رستوران ها را دنبال میکند. این شاخهص ها تعداد تراکنش های تکمیل شده را نمایش نمیدهند ولی میتوان به عوان نماینده درباره ارزش تولید شده باشند.

فاز دوم : شاخص های در فاز رشد . زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید ، مشکلات جدیدی پدیرار میشوند و باید مدیران از رشد دوطرف بازار مطمئن شوند که به اندازه و متناسب باشد. مثل شاخص نسبت تولید کننده به مصرف کننده یا تغییر در شاخص و تعریف کاربران فعال مثلا کاربران و تعداد و نرخ فراوانی تراکنش ها تغییر میکند.

در سمت تولید کننده پلتفرم باید به فراوانی مشارکت تولید کننده، تعدا دلیست هایی که درست میکند و نتایجی که بدست می آید تمرکز کنند و نظارت و توجه کنند. همچنین باید بر شیکست هایی تراکنش مثلا در موارد ی که فرآیند فروش آغاز شده ولی به دلایلی تراکنش منصرف شده اند دقت شود

یا کلاهخبرداری تولیدکننده برای مثال زمانی که تولید کننده توضیحات دقیق و کامل نمینویسد یا محصول در زمان مشخص تحویل اتافاق نمی افتد. بنابراین ازمانیش شخصیت کاربران و تراکنش هایی که به کلاهبرداری تولید کننده منجز میشود شاید باعث ایجاد مدل های دفاعی و پیش بینی برای جلوگیری از کلا هبرداری تولید کننده شود.

شاخص های تعداد تولید کنندگان که به صورت مکرر تولید میکنند و تراکنش هایی انجام میدهند بدون اینکمه هزینه اضافی به پلتفرم اضافه کند مثل مشترکان مجلات یا ارائه دهندگان سرویس تلفنی که برای انها مصرف کننده تکرارشونده ارزشمتد است.

در سمت مصرف کننده پلتفرم باید فراوانی مصرف، فراوانی جستجو، نرخ تبدیل به فروش (درصدی که از کلیک کاربر تا تکمیل تراکنش طول میکشد ) را اندازه گیری کند

پلتفرم های موفق برنامه هاییی برای تشویق وفاداری ارزشمندان ترین کاربران فعال خود دارند . این شاخص ها برای ساخت فعالیت های افزایش فعالیت نیز میتوان استفاده کرد مثلا دعوت دوباره به شبکه اجتماعلی یا جلو توجه یا نوتیفیکیشن برای کاربرانی که سافه فعالیت ارزش آفرین داشته اند ولی الان فعالیت انها کمتر شده است.

یک شاخص که از فاز استارت آپ هنور بسیار مرتبط است نرخ تبدیل تراکنش است یعنی درصد جستجو ها یا عبارات جستجو که به تراکنش میرسند. توجه به نرخ تبدیل فروش میتواند استراتژی کسب و کار را برای ادامه رشد تعریف کند مثل Airbnb که متوجه شد آگاهی با عکس با کیفیت بازخورد بهتری دارد و بیشتر به تراکنش تبدیل میشود و از عکاس برای خدمات عکس برداری استفاده کرد. همچنین متوجه شد بهترین منبع میزبان ها همان مهمان ها هستند به همرین ترتیب الان به سختی روی تبدیل مصرف کننده به تولید کننده تمرکز دارد که در این مورد نرخ تبدیل نقش (sideswiching) شاخص مهمی است . و شاخص های جدید بر اساس اهداف و علایق و کاراکتر کاربران توسط مدیران پلتفرم ساخته میشوند.

شاخص در فاز بلوغ : در فاز بلوغ اندازه گیری نواوری و شاخص ها باید بهم نزدیک باشد . شاخص ها باید شرککت های بالغ در حوزه فناوری اطلاعات سه پیش شرط داشته باشند اول باید نو آوری را راه نمایی کنند و پیش ببرند دوم مثدار نرخ بیشتری سیگنال به نویز داشته باشد و سوم تخصیص منابع را تسهیل کند

اول نقش شاخص ها در راه نمایی نواوری را بررسی میکنیم. برای اینکه بک پلتفرم فعال بماند باید با نیاز کاربران تغییر کند و با محیط رقابتی و رگولاتوری ها تطبیق پیدا کند. یک راه برای شناسایی تطبیق های لازم بررسی افزونه ها برای پلتفرم است. این نوآوری ها شاید نمایانگر عملکردهای جاافتاده از تراکنش اصلی باشد . مثلا یک عملکرد را تعداد زیادی از توسعه دهندگان فراهم کردند زمان ان رسیده آن را در دوره بعد وارد پلتفرم کرد و اضافه کرد

و اگر افزونه مقدار زیادی ارزش را جذب میکرد، باید عملکرد را به سیستم اضافه کرد مثل نقشه اپل و گوگل

المان ها اجزای طراحی هوشمندانه شاخص ها : پنل و داشبورد برای شاخص ها طراحی شده امکان دارد بسیار پیچیده باشد ولی سادگی باید به عنوان اصل در توسعه شاخص ها در نظر گرفته شود

شاخص های پیچیده مدیریت را کمتر کارا میکند زیرا نویز و حواس پرتی ایجاد میکند و آنالیزهای گاه به گاه را کمتر می کند و حواس را از مهمترین نقاط داده پرت میکند

در روزهای اولیه پلتفرم مهمترین مسئله داشتن مشتری هایی است که محصول شما را دوست دارند و از آن استفاده میکنند. یک یا دوشاخص برای اندازه گیری آن بسازید. شاخص هایی بجای تعداد ثبت نام که سیالیتی را مشخص میکنند و نه تعداد تراکنش ها را به درد نمیخورند .و شاخص های ارزشمند تست 3A را با موفقیت انجام میدهند که شامل قایل اجرا و انجام و عمل (actionable) و دردسترس بودن (accessable) و قابل حسابرسی )auditable) میشوند. آنها باید قابل انجام و عملیاتی باشند که برای تصمیم های مدیریتی و استراتژیک راه نمای خوبی باشند و باری کسانی که داده ها را جمع آوری و استافده می کنند در دسترس باشند و قابل حسابرسی باشند یعنی واقعی و بامعنی باشند و بر اساس داده های تمیز و دقیق و به خوبی تعریف شده واقعیت کسب و کار را نمایش دهند.

در انتها مهم ترین شاخص ساده هم است » تعداد مشتری های خوشحال در هر طرف شبکه که به صورت مکرر و به صورت افزایشی در تراکنش های ارزش آفرین مثبت شرکت و مشارکت میکنند . سوال اصلی این است، آیا مردم در اکوسیستم اینقدر خوشحال هستند که به صورت فعال در آن مشارکت خود را ادامه دهند؟ داشبورد باید طوری طراحی شود که با سوال آخر به دقت به صورت کلی پاسخ دهد.

شاخص های پلتفرم در آخر باید نرخ تراکنش های موفق را اندازه گیری کنند. تراکنش های مثبت نیروی اصلی اثر شبکه هستند .

شاخص های دوره استارت اپ باید قدرت شاخص هایی مثل سیالیت و تطابق و اعتماد را بسنجند . در فاز رشد شاخص ها باید متمرکز برای رشد و بهبود تولید و ارزش اثر دارد باشد. مثل نسبت دو طرف بازار به یکدیگر ، ارزش طولانی مدت مصرف کننده و تولید کننده یا نرخ تبدیل رشد، در فاز بلوغ تمرکز شاخص ها بر روی شناسایی نوآوری با شناسایی عملکرد هایی است که برای کاربران با ارزش است . هم چنین شاخص هایی که تهدید استراتژیک از طرف رقیبان که پلتفرم نیاز به پاسخ به آن را دارد ف شامل می شود.

راهبر یا استراتژی پلتفرم ها چطور رقابت میکنند؟

طبیعت رقابت در دنیای امروز تغییر کرده است، مثلا علی بابا در چین به طور کلی لایه میانی خورده فروشی را فشرده و متراکم کرده است. نتیجه نیز داد وستد بین مرزی و تقریبا بدون اصطلاک است که هزاران فروشنده را با میلیون ها مشتری متصل کرده است.

پیشرفت های تکنولوژیکی دوره زمان کوتاهتری روی هر چیزی گگذاشته است. ارتباط توسط اینترنت به شرکت ها اجازه میدهد مرزهای جفرافی و صنعتی را بازتعریف کند طوری که شرکت های انحصار چند جانبه کند و بزرگ زیر حمله شرکت های چابک و فرزش با ابزارها و تکنولوژی های جدید قرار گرفته اند

امروزه برای رقابت با شرکت های دسته اول مثل global 500 یک شرکت استارت آپ میتواند منابع تولیدی خود را از شرکت های تولیدی دور دنیا تهیه کند ، فضای ابری و محاسبه ای از ازائه دهندگان سرویس ، بازاریابی و خدمات توزیع را از شرکت های واسطه و نیروی کار حرفه ای را در شبکه های فری لنسر ( کارمند و روزنامه نگار مستقل) تهیه کند ، تماما با کمترین و حداثل هرینه در دنیای فوق رقابتی امروز که توسط تکنولوژی ممکن شده است، مالکیت ساختار بودن مزیت دفاعی حساب نمیشود . به جای آن انعطاف لبه رقابتی مورد نیاز را فراهم میکند، رقابت همیشگی است و مزیت ناپایدار است.

در دنیای که دستیابی به مزیت های پایدا یک نوع تهم است ، روابط شرکت با مشتری ها تنها منبع ماندگار ارزش است.

در رقابت پلتفرم معمولا کیک رقابت توسعه پیدا میکند مثل نوآوری ی های امازون در self-publish یا یک کیک جدید ساخته میشود که بازارها و منابع عرضه دیگر را شامل میشود مثل کاری که Airbnb در کنار صنعت هتلداری انجام داد

مدیریت اثرات شبکه شکل بازارها را تغییر داده است

کسب و کار پلتفرم مدل خارج به داخل شده است یعنی تاثیر مدیریت از داخل به سمت مرز های خارج رقته است . بنابراین شرکت ها نیاز نیست هر فرصت تازه ای را خودشان مصادره کنند و بدست بیاورند بجای ان میتواندد دنبال بهترین فرصت ها باشند در حالی که به شرکای اکوسیستم کمک میکنند آنها فرصت دیگران را بدست بیاورند و با تمام همکاران و شرکا ارزشی که همه بدست آورده اند را به اشتراک بگذارند.

در دنیای پلتفرم رقابت در سه سطح قابل انجام است، پلتفرم با پلتفرم، پلتفرم با شرکا و شرکا با شرکا

در اولین سطح یک پلتفرم با دیگری رقابت میکند مثل رقابت پلی استیشین و ایکس باکس از ماکروسافت . مزیت استراتژیک به جذابیت یک محصول یا خدمات به خصوص نیست بلکه به قدرت کل اکوسیستم است. مثل psp و آیفون که ارزش سهام سونی بعد از psp ده درصد بیشتر شد ولی به صورت کلی سهام اپل سهام با ارزش تری دارد بخاطر اکوسیستم قوی تر.

در دومین سطح پلتفرم با شرکای خود رقابت میکند مثل زمانی که ماکروسافت نوآوری شرکای خود مثل مرورگر را به ویندوز اضافه کرد یا وقتی آمازون برخی کالا ها را در رقابت با فروشندگان پلتفرم میفروشد. این حرکت خطر ناکی است که میتواند در کوتاه مدت پلتفرم را قوی کند ولی در طولانی مدت باعث ضعیف شدن شرکا میشود

در سطح سوم شرکا با شرکا برای بدست اردن یک جایگاه خاص یکسان رقابت میکنند مثل دو توسعه دهنده یک کنسول بازی برای بدست آوردن همان مصرف ککندگان. استراتژی پلتفرم باید تشویق کند و جشن بگیرد و چاپلوسی کند و جلب لطف کند تا شرکا در نقش های متفاوتی از تولید کننده تا مصرف کننده تا توسعه دهنده در پلتفرم بازی کنند.

مدل استراتژی مبتنی بر منابع تاکید میکند منابع بی مانند را در منترل بگیریم ولی در دنیای پلتفرم منابع بی مانند از دارایی های فیزیکی به سمت دسترسی به شبکه های تولید کننده – مصرف کننده و تراکنش های نتیجه بخش آنها تغییر کرده است. در واقع برای پلتفرم بهتر است منابع فیزیکی را مالکیت نداشته باشد تا سریع تر رشد کند مثل Airbnb که منابعی که پلتفرم میتواند دسترسی داشته باشد قابلیت رشد سریع تری نسبت به مالکیت آنها توسط خود پلتفرم است.

روش رقابت پلتفرم ها (1) جلوگیری از چند خانه با محدود کردن دسترسی پلتفرم. در مدل 5 عاملی پورتر کنترل منابع بی مانند به استراتژی کسب و کار شکل میداد در دنیای پلتفرم فاکتورهای جدید رقابتی پیش آمده است. این قاکتورها کمک میکند مشخص شود چه کسی در اکوسیستم پلتفرم مشرکت میکند، ارزشی که کمک میکند بسازد چیست، چه کسی این ارزش را کنترل میکند و در نهایت اندازه بازار چقدر است. این فامکتور ها نقطه تمرکز برخی از استراتژی های رقابتی جدید شده اند. یکی ازین است استراتژی ها محدودیت دسترسی به پلتفرم است تا بتوان سهم بیشتری از ارزش ساخته شده در پلتفرم را گرفت و کنترل کرد. البته دسترسی به منابع بی مانند در پلتفرم به شکل تلاش برای دسترسی انحصاری به دارایی های ضروری تعریف میشود

این کار با توسعه قوانین ، ابزارها و استاندارهای و دلسرد کردن از چند خانه انجام میوشد . چند خانه زمانی اتفاق می افتد که کاربران برای انواع مشابه تراکمنش در بیش از یک پلتفرم فعالیت میکنند . مثل فری لنسری که رزومه به دو یا بیشتر پلتفرم بازاریابی خدمات ارائه میدهد یا طرفدار موزیک که قطعات موسیقی را از بیش از یک پلتفرم دانلود و گوش میدهد. یا رننده ای که از uber و lyft استفاده میکند . جلویگری از چند خانه بودن یک تاکتیک رقابتی اساسی است. مثل تصمیم علی بابا از جستجو شدن در بایدو برای اینکه خودش تبلیغات فروشندگان را انجام دهد . به همین دلیل استراتژی علی بابا با سود بیشتر در سال 2014 نسبت به کل سود آمازون که بعضی از تبلیغات را گوگل انجام میدهد بیشتر بود.

پلتفرم ها چطور رقابت میکنند(2) پرورش دادن نوآوری و سپس گرفتن ارزش آن

باز بودن طبیعت پلتفرم فرصت های بزرگی را برای کاربران برای ساخت ارزش جدید می سازد . میدیران پلتفرم میتواندد کسب و کار خود را الف) به وسیله ارائه فرصت بدون اصطلاک به شرکا برای نوآوری سپس گرفتن ارزش ساخته شده به وسیله خرید یا تملک آن نوآوری یا شبیه سازی آن بسازند. همانطور که گفته شد نقشه راه 18 الی 24 ماه که به صورت دوره ای منتشر میشود به شرکا کمک میکند تا در آن حوزه ها نوئآوری کنند که شرکت مایل به خرید آنها باشد و همچنین فرصت رقابت را به توسعه دهنده میدهد قبل از اینکه آن نوآوری به دست خود شرکت ساخته شوند یک جایگاه برای خودبسازد.و پلتفرم نباید به دنیال کنترل تمام منابع کمیاب در اکوسیستم باشد بلکه باید به دنبال بدست آوردن منابعی باشد که با ارزش ترین هستند. مثل جستجودر علی بابا بجای اینکه در بایدو جستجو کنند. یا فیسبوک از جستجوی خود بجای گوگل استفاده میکند یا ماکروسافت نرم افزار آفیس را تماک میکند. این ها منابع ضروری هستند که برای قسمت زیادی از کاربران پلتفرم ارزش ایجاد میکنند و به همین دلیل پلتفرم باید برای کنترل آن مالک آن باشد . منابع کم ارزش تر یا تخصصی تر (niche) میتواند به شرکای پلتفرم واگذار شود بدون اینکمه موقعیت رقابتی خود پلتفرم تضعیف شود

این اصل بیان میکند چرا میدران پلتفرم باید با دقت به ویژگی ها و نرم افزارهای پدید آماده در پلتفرم دقت کنند. برخی حتی قابلیت جذب مخاطب و انجمن خود را دارند که میتواند پتانسیل پلتفرم شدن داشته باشند . مثل zynga سرویس اشتراک عکس insta که حالت کوچکی روی پلتفرم فیسبوک شروهع کردند ولی به وسیله اشتراک گذاری اجتماعی و اثرات شبکه به سرعت رشد کردند.

در این شرایط پلتفرم میتواند آن نوآوری را بخرد و بدست آورد یا آن استارت آپ را به کمک رقیبان او تضعیف کند مثل هزاران بازی که zynga را در فیسبوک تضعیف میکند. و پاسخ استارت آپ میتواند فروش نوا،ری یا استفاده از چند خانه یا توسعه در درگیر زیمنه و حوزه های کسب و کار باشد مثلا zynga الان روی پلتفرم موبایل و اپل و اندروید و شبکه اجتماغی Tencent چند خانه است و سرویس های ایری خود را می فروشد و پیشنهاد میدهد.

پلتفرم چطور رقابت میکند(3) اهرم کردن ارزش داده ها : یکی از حرف های همیشگی ذر اقتصاد اینترنت این است» داده نفت جدید استو مثل حرف های دیگر در خود بسیازی واقعیت دارد. داده میتوند منبع عظیم ارزش برای پلتفرم باشد و پتفرم ها با استافده از داده موقعیت رقابتی خود را در انواع روش های تقویت همراه توسعه می دهند.

پلتفرم ها از داده می تواندد برای بهبود کارایی رقابت خود 2 راه عمومی و اصلی استفاده کنند به صورت تاکتیکی و استراتژیکی. یک مثال سافتاده تاکتیکی استفادهاز داده برای اصلاح است مثلا تست A/B که برای بهینه کردن ابزارها و ویژگی ها خاصی در پلتفرم استفاده میشود مثلا جای دکمه فروش در سایت های خرید سمت بالا راست یا چپ چایین که شرکت با اجرا تست A/B میتواند یک مشاهده باتغییر تصادفی مکان دکمه و شمردن وو نظیر کردن نتایج پیاده کند . این ابزار بسیار اثر بخش است

استافده از استراتژی از داده دارای حوزه گسترده تری است، این داده کمک میکند به بهینه سازی اکوسیستم به وسیله دنبال کردن و رصد اینکه چه کسی در حال ساخت و کنترل و خارج کردن ارزش در داخل یا خارج پلغتفرم است و مطالعه طبیعت فعالیت ها آنها مثلا FB از داده درباره فعالیت کاربران برای مشاهده فعالیت غیر منتظره زینگا تسافده میکند یا وقتی متوجه میشود اینستا در حال جابجایی ارزش است ازین روش استفاده میکند/. این یک استراتژی انالیز داده است. بسیاری از جنگ های استراتژیک پلتفرم ها با استفاده از مزیت برتری داده به پیروزی رقیب منجر شده است. مثلا monster باید رقابت در پلتفرم های جستجوی شغل را میبرد چون اول وارد رقابت شده بود و به سرعت اثر شبکه را ایجاد کرده بود . هرچند محدودیت برای داده هایی که جمع آوری میکرد داشت . هیچ اطلاعاتی درباره شبکه اجتماعی گسترده کاربران نداشت و فقط داده های جستجو کنندگتم کار فعال را جمع آوری میکرد . وقتی یکم تراکنش به خصوص جتسجوی کار تکمیل میشد کارمند و شرکت پلتفرم را ترک میکردند و جریان داده متوقف میشد.

در مقابل لینکدین تمام شبکه های اجتماعای کاربران خود را هدف قرار داد نه فقط کسانی که دنیال شغل بودند . این باعث مشارکت بالاتری میشود و داده ها را ازکسانی که به شادی استفادهم شده بودند و به دنبال فرصت های شغلی بهتری نیز بودند جمع آوری میکرد که باعث توسعه پایگاه کاربران لینکدین شد . هم چنین داده های تراکنش حرف ای میان یکیدیگر را جمع آوری یمرد و داده های تراکنش حرفه ای ها با تازه ارددان و تارهخ کارها تیر جمع اوری میکرد و سپس لینکدین برتولید محتوا تاکید کرد و اشتراک گذاری آن توسط ماربرانش باعث شد دلیلی بیشتری برای گذداشتن زمان در پلتفرم داشته باشند . لبه بزرگتر در خوره و عمق و حجم داده های بازار یم مزیت رقابتی به لینکدین داد تا با monster رقابت کند./

استفاده بهتر از داده های کاربر میتواند طرایحی پلتفرم بهینه شود. مثلا توجه به ارزش ابزراهای جستحو تطابق های بهتر تسهیل شده توسط داده های اصلاح شده باعث افزایش رضایت طریفین میشو د. همجنین ارائهع دهندگانم میتواننند مثات در SAP با شناسیایی جستجوجوهای ناموفق کاربران مشتری پیدا کنند. کاربران بتواندد ظرفیت های خود را در مقابل دیگران نشان دهند به وسیله محک و مارو نشانو benchmark هم چنیان که توسعه دهندگان نمایش میدهند در مثابل دیگر توسعه دهندگان . این ابزارها کمک میکند کاربران پلتفرم با کسانی در پلتفرم نیستند بهتر رقابت کنند.

ابزارهایی برای شناسایی ظرفیت های جدید خدمات که در جستجو ها نمایان میوشد و به مرور در بیم کاربران محبو میشود ، این ابزار های جدید سدیهای جدیدی برای ورود رقیبان ایجاد میکند.

پلتفرم ها چطور رقابت میکنند(4) بازتعریف ادغام ها و تملک توسط پلتفرم ها

استراتژی سنتی ادغام و تمکلک (M&A) پیشنهاد میداد که رهبران کسب و کار باید به دنبال هدف هایی باشند که یا محصولات مکمل تولید میکنند یا دسترسی به بازار را زیاد میکنند یا هرینه زنجیزه تولید را کاشه میدهند . دردنیای پلتفرم سوال این است آیا شرکت هدف ارزش را برای پایگاه کاربری تامین میکند که به طور مشخص با کاربرانی که در حال سرویسدهی هستیم هم پوشانی و اشتراک دارند؟ اگر پاسخ بله است شاید تملک شرکت ارزش داشته باشد. البته باید به سودآوری شرکت هدف و توانایی بیرون کشیدن و استخراج جریان تراکنش های مکرر از مشارکت کنندگان پلتفرم دقت کرد . پلتفرم ها خوشبختانه برخلاف کسب و کار سنتی میتواندد در بدست آوردن تاخیرداشته باشند تا بدانند یک شریک چطور در پلتفرم معامله و داد و ستد میکند .این مسئله عدم تقارن اطلاعات در(M&A) های کسب و کارهای سنتی را برطرف ممیکند . پلتفرم ها یمتواندد برای خرید روی مشاهده ترامکش ها و حتی آزمایش های واقعی برای مشاهده نتایج سناریوها مختلف استفاده کنند.

و این واقعیت که پلتفرم نیاز ندارد تمام دارایی ضروری را مالک شود تا زمان که آنها را در اکوسیستم خود دارد بنابراین میتوانند دنبال تعداد کمتر M&A بروند و در این فرآیند حداقل از دو منقعت برخوردار شوند

اولا بدست آوردن قسمتی از ارزش ساخته شده به وسیله شریک پلتفرم خیلی کم ریسک تر از خرید آن شریک است، البته خرید یک شریک از خریدا آن شریک توسط پلتفرم رقیب جلویگیری میکند . مثلا اگر فیسبوک زینگا را را میخدری دیگر مای اسپیس نمیتوانست آ را بخرد و لی فیسبوک اجازه داد دیگر توسعه دهندگان با زینگا رقابت کنند و ار هرکدام درصدی سود بدست آورد

دوما فعالیت شریک و همکتر در خارج پلتفرم از پیچیدیگی تکنولوژی پلتفرم کم میکند یا حداقل آن را اضافه نمیکند . هر کسب و کار حدید که پلتفرم خرید میکند باید در کسب و کار فعلی جمع شود و ادغام شود که چالش های تکنیکی و استراتژیکگی دارد. پلتفرمی که از چندین تکنولوژی غیر مرتبط و مستقبل ساخته شده باشد زودتر می شکند و هزینه بیشتری دارد و تجربه کاربری بدتری امکاند دارد منتثل کمند در برابر پلتفرمی که روی زیرساخت که تمام فعالیت های کسب و کار را از طریق رابط های کاربری تمیز ارائه میدهد و اداره میکند. در طراحی ماژولار وقتی یک جز شکسنت میخورد یکی دیگر میتواند جایگزین شود ولی زمانی که یک قسمت یا یک شریک در یک سیستم مجتمع شکست میخورد شاید کل سیستم به مشکل بخورد.

بنابراین مدیران پلتفرم در استاراتژی ادفام و تملک با تامل بیشتر و آزادانه تر نسبت به کسب و کاهیا سنتی افدام میکنند . مدیران کسب و کار سنتی نگکران خرید استارت آپ که رقیب آنها پیش از آنها آن را خرید کند.

پلتفرم ها جطور رقابت میکنند؟ احاطه یا پوشش مثل نامه

میدران پلتفرم باید پیسوته به افق های کسب و کار نظارت و نگاه کنند و فعالیت دیگر پلتفرم ها را مشاهده کنند . مشخصا پلتفرم هایی که پایگاه کاربران مشابه یا هم پوشانی مشترک . این نوع پلتفرم ها را پلتفرم مجاور یا دیواربه دیوار یا نزدیک یا هم جوار می نامند . وقتی یک ویژگی جدید در پلتفرم هم جوار پدید می آید شاید تهدید رقابتی محسوب شود زیرا احتمال هست کاربر پلتفرم ما آن ویژگی را آنقدر جذاب ببیند که چند خانه کند یا به صورت کلی پلتفرم مارا ترک کند.

برای پاسخ پلتفرم میتواند یا آن ویژگی جیدید را مستقیم ارائه داد یا به صورت غیر ستقیم توسط شریک اکوسیستم آن را ارائه کرد. این مفهوم مارا به استراتژی پوشش پلتفرم می رساند زمانی که پلتفرم بتواند با موفقیت فعالیت یا عملکرد مشابه را جذب کند سپس پایگاه کاربر را جذب کند از پلتفرم هم جوار این استاراتژی رخ داده است.

برای مثال نرم افزار صوتی realaudio و در سال 95 ارائه شد توسط ماکروسافت با نرم افزار صویت یتوسط خود ماکروسافت احاطه شد زیرا تنها کاری که باید میکرد اضافهکردن آن به سیستم عامل بود .

استراتژی احاطه یکی از استراتژی های عمول زمین بازی پلتفرم است. اپل در تلاش است با آیفون بر بازارسیستم های پرداخت موبایل و تکنولوژی پوشیدنی اسنتفاده کند . البته پلتفرم هم جوار هم میتواند ویژگی مارا کپی کند و در این جنگ معمولا پلتفرم بزرگگتر با پایگاه داده کاربراولیه بزرگتر و اثرانت شبکه قدرتمند تر معمولا پیروز میشود ولی داستان لیندکین و مانستر نشان داد که اهرم کردن اطلاهات و ارائه ارزش بالاتر به کاربران میتواند باعث پیروزی شود هرچند تعداد کاربران اولیه کمتر است/.در دنیای پلتفرم برنده آن کسی است که به صورت مستمر بیشترین ارزش را برای کاربرانش ایجاد کند . ئولی در دنیای امروز کسب و کار هیچ پیروزی پیادار و ماندگار تیسا و کسب و ار باید از خود در برابر احساس خود خوشنودی محافظت کند

پلتفرم ها چطور رقالت میکنند؟ بهبود طراحی پلتفرم

در کسب و کارهای سنتی شرکت ها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت تر رقابت میکردند ، در دنیای پلتفرم پلتفرم ها با تلاش برای بهبود کیفیت ابراهای جذب کاربران ، تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده با یکدیگر رقابت میکنند.

مثل تقابل viemo و یوتوب که چظور ویئمو با ارائه میزبانی بهتر و عدم نمایش تبلیغ اول ویدئو ، ارائه باند و فضای بیشتر ف ابزخوردهای ارزشمند تر کابران و دیگر ویژگی ها ی ارزشمند توانست تولید کنندگاتن ویدوئو بیشتری نسبت به یوتوب با پایگاه داده بیننده بیشتر رقابت کند. در کسب و کارهای سنتی رقابت تازه وارد معمولا به کنج بازار و ساخت محصولا بت کفیت تر وارد بازار رقابتی که تحت سلطه رقیب قدیمی بود میشد.

گاهی طراحی برتر پلتفرم به صورت چشم گیری رقیبان قبلی را لز رقابت خارج میکند مثل Airbnb که با تمرکز روی عملکردها اصلی در تسهیل و تطابق کاربران توانست craglist را از رقابت خارج کند . مثلا craglist شخصی که به دنبال خانه باید لیست مدیریت نشده را تا پایین مشاهده میکرد که شهر و زمان ارسال خوشه بندی شده بدود در مقابل Airbnb به شخص اجازه داد نهتنها با این مشخصات جستجو کند بلکه با کیفیت ، تعداد اتاق و قیمت و موقعیت جغرافی بتواند نرم افرا را جستجو کند. و بیشتر اینکه کماربران میتوانستند معامله مستقیم درون نرم افزار انجام دهند در حالی که کاربران cvcragolist یابد خارج پلتفرم می رفتند تا معامله صورت دهند (تسهیل) اینها باعث شد Airbnb راحتر برای استفاده باشد

وقتی مزیت پایدار است : بازارها تها با یک برنده

در کسب و کار هیچ پیروزی ماندگار و ثابت نیست ولی در برخی صنعت ها برخی شرکت ها میتواندد برای مدت طولانی بر بازار چیره شوند . یعنی زمانی که برخی نیرو ها متحد میوشوند تا کاربران را به سوی یک پلتفرم جذب کنند و ار دیگر پلتفرم ها دور کنند. چهار نیرو باعث ایجاد این بازارها عبارتند از اقتصاد ناشی از مقیاس پذیری عرضه، اثرات شبکه قوی، هزینه بالای چند خانه بودن و نبود کنج بازار و تخصص در بازار

در صنعت املاک فقط اثرات شبکه منبع قدرت بازار است در عصر اینترنت است. به لطف اثر شبکه مثبت ارزش ایجاد شده و حاشیه سود دریافت شده توسط شرکت هرچه کاربر بیشتری داشته باشد افزایش میباشد. اثر شبکه مثبت کابران بیشتری به پلتفم بزرگتر جذب میکند.

مثلا عدم تخصص سازی در سرویس های حمل و نقل اشتراکی است.

در دنیای پلتفرم کنترل روابط مهم تر از کنترل منابع است.

سیاست : پلتفرم ها چطور باید قانون گذاری و نظارت شوند؟

شاید کسب و کارهای سنتی با بهم پیچیدن شواهد چه معنی دار و چه بی معنی به دنبال متهم کردن اینکه مدل کسب و کار پلتفرم دلیل صدمه فرهنگی و اجتماعی و محیطی و اقتصادی میشود. برخی از حمله ها بسوی پلتفرم ازین دسته هستند. مثل تاکسی ها اینترنتیمعمولا درخواست محدودیت روی این مدل های کسب و کار ازین افراد کسب وکارهای سنتی درخواست میشود.

هرچند برخی از گزارش ها مثلا از کاهش قیمت هتل ها و افزایش توریسم و گردشگری میدهد که در کل برای اقتصاد منفعت دارد. در حالی که این اثرات جانبی مثبت به سختی قابل اندازه گیری و استناد هستند ولی اثرات جانبی منفی مثل سو افتاده از خدمات قابل مشاهده و شفاف هستند مثل اجاره خانه به جوان های مست برای مارهای فاسد یا صدمه زدن به مشاین یا تجاوز که حتی برخی کسب و کارها برای این اثرات منفی متوقف شده اند. یامثلا پلتفرم ها کا از طرفی ساعت کاری منعطف دارند ولی برای کسی که کل زمان خود را فری لنسری مشغول است مناغع کاگران که معمولا توسط قانون ارائه میشود وجود ندارد.

پلتفرم ها مطمئنا منفعتی برای کابران خود ایجاد میکنند و اگر نکنند به این سرعت محبوب نمیشوند و مورد استفاده قرار نمیگیرند. ولی دارای اثراتمنفی هم هستند که جامعه به صورت کل باید ان را درنظر بگیرد و بهآ« پاسخ دهد.

از طرفی در برخی صنعت های قدرتمند مثل مالی افزاد بین رگولاتوری و مشاوره شرکت های فعال در این صنعت شغل وخود را به عنوان ناظر یا مشاور جابجا میکنند و همان کسی که ناظر است میتواند با خلا های قانونی کارار تسهیل کند . امروزه برخی از جنگ های رگولاتوری درباره پلتفرم بعضی وقت ها تلاش هیا صنایع سنتی برای استفاه از آن الگوها ی به عنوان محافظی در برابر مدل های رقابتی که پلتفرم ارائه میکند است.

موضوعات رگولاتوری که بازشد پلتفرم امکان دارد به وجود بیاید

دسترسی پلتفرم : هرچه یک پلتفرم بازار مهم تری باری کالا و خدمات میشود ، حق دسترسی بهآن پلتفرم موضوع تحقیق و بررسی رگولاتوری است

قیمت گذاری منصفانه : یک رفتار کسب وکار که نظر رگولاتوری را جلب میکند این سات که قیمتی ارائه میکند که نزدیک قیمت تمام شده است ولی پلتفرم ها اگر این روش را ارائه کنند در نهایت سوده ده است و از روی خارج کردن رقیبان نیست.

داده های محرمانه و امنیت کاربران : شهروندان متعجب بودند شرکت های باداده های آنها چیکار میکنند . نگرانی با ارائه کارت های اعتبراری یستشر شد ولی ارائه اطلاعات شهروندان در شبکههای اجتماعلی نشان میدهد تعداد کمی در باره داده های محرمانه اهمنیت میدهند.

کنترل های ملی و دارایی ها اطلاعات : وقتی شرکت های بین المللی میشوند با رگولاتوری های محلی مواجه میشوند و اغلب میگویند ارزشی که تولید میشود باید در کشور باقی بماند

سیسایت مالیاتی » مثلا باید در جایی که فعالیت میکنند مالیات بدهند

رگولاتوری نیروی انسانی : کسانی که پلتفرم های نیوری کارا را اداره میکنند معمولا خود را واسطه برای تطابق نیروی کار و تقاضای آن خدمت معرفی میکنند . مثل پیمانکار و همچنین جمع اوری داده های بیکاری برای دولت ها بخاطر امکان چند خانه بودن سخت تر شده است.

احتمال دستکاری در بازارها : وقتی پلتفرم بزرگ میشود ، میتواند از مشارکت برخی در بازار جلوگیری کند . مانند آزمایش فیسبوک روی ابران بدون اطلاع آنها یا راننده هایی که در uber وجود نداشتند. صنایع با اثر شبکه قوی معمولا عدم کارایی در بازار میتواندد به وجود بیاورند بنابراین ازین موقعیت نباید سو اتفاده کرد و باید اطمینان حاصل کرد تکنولوژی های جدید رشد پیدا کرده و توسط پلتفرم و قدرت بازار جلوی آن گرفته نشود

پلتفرم ها مثلا میتواندد در این بخش های اقتصادی تحول ایجاد کنند »: آموزش، سلامت، انرژی، مالی، حمل و نقل و لوژستیک، نیروی کار، عملکردهای حکومت، اینترنت اشیا

هدف پلتفرم ها باید بازکردن پتانسیل اشخصا و ساخت جوامعی باشد که هرکس فرصت زندگی ثروتمند، رضایت بخش، خلاق و زندگی پرنعمت را داشته باشد.